

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**MONIMUOTOTYÖ JA MONIMUOTOISEN TYÖN EDELLYTYKSET JA  
MAHDOLLISUUDET UPSEERIN TYÖTEHTÄVISSÄ**

Tutkielma

Kapteeni  
Jukka Koukkari

Esiupseerikurssi 62  
Maasotalinja

Huhtikuu 2010

# MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi <b>Esiupseerikurssi 62</b>	Linja <b>Maasotalinja</b>
Tekijä <b>Kapteeni Jukka Koukkari</b>	
Tutkielman nimi <b>Monimuototyö ja monimuotoisen työn edellytykset ja mahdollisuudet upseerin työtehtävissä</b>	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto ( MPKK: n kirjasto )
Aika Huhtikuu 2010	Tekstisivuja 47      Liitesivuja 7
<p><b>TIIVISTELMÄ</b></p> <p>Puolustusvoimissa eletään voimakkaan rakennemuutoksen aikakautta. Upseerien monivaiheinen koulutus ja uudistunut ammattialupseeriston koulutus ovat ilmentymiä aikakauden ilmiöistä: jatkuvasta kouluttautumisesta sekä työn ja koulutuksen vuorottelusta. Se johtaa uudenlaisiin haasteisiin työn, asumisen ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. Verkostoituneet tietojärjestelmät, mobiilitekniset työpuhelimet ja verkkoneuvottelut, pikaviestinnän ja sosiaalisten verkostojen muodostamisen mahdollistamat sovellukset mahdollistavat etätöön, mobiilin joustotyön ja hajautetun työn tekemisen organisaation monella tasolla ja useissa upseerin työtehtävissä.</p> <p>Tutkielmassa luodaan ensiksi ymmärrys monimuototyön käsitteistä: etätö, hajautettu työ ja mobiili joustotyö. Nämä käsitteet muodostavat yhdessä perinteisen työpaikalla tehtävän työn kanssa kokonaisuuden. Tätä kokonaisuutta nimitetään tutkielmassa monimuototyöksi. Tutkielmassa tarkastellaan monimuototyötä ja monimuotoisen työn edellytyksiä ja mahdollisuuksia upseerin työtehtävissä. Teoreettisena viitekehyksenä on monimuototyön mahdollisuuksien tarkastelu neljän käsiteteeman avulla. Näitä teemamalleja ovat: yhteiskunnalliset edellytykset, teknologiset edellytykset, organisatoriset edellytykset ja yksilölliset edellytykset. Toisessa vaiheessa tarkastellaan monimuototyön mahdollisuuksia erityisesti organisatoristen eli johtamiseen liittyvien edellytysten ja yhteiskunnallisten eli sopimus- ja sääntöperusteisten edellytysten näkökulmasta. Lisäksi tarkastellaan monimuototyötä teknologisten ja yksilöllisten edellytysten näkökulmasta. Tutkimusmenetelmänä käytetään teoriasidonnaista sisällönanalyysiä.</p>	

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että monimuototyö on nykyaikainen tietoyhteiskuntaan kuuluva innovaatio ja tulevaisuuden työn tekemisen muoto. Tätä käsitystä tukee myös eurooppalaisten opetus- ja koulutusohjelmien monimuotoisuus – verkko-opetuksen ja lähi- ja etäopiskelun vuorottelu. Työn ja opiskelun vuorottelusta on tullut arkea ja ihmisten valmiuksia monimuotoisen työn tekemiseen kehitetään jo opiskeluiden myötä. Tutkimus osoittaa, että monimuototyön käsitteet: etätyö, hajautettu työ ja mobiili joustotyö ovat käsitteinä monitahoisesti ymmärrettäviä. Eurooppalaisesta tai suomalaisesta työlainsäädännöstä ei löydy käsitteille yhtenäistä virallista määritelmää. Monimuototyön käsitteellisessä määrittelyssä on asiayhteydellä merkityksensä – aika, paikka ja teknologia ovat määrittelyä helpottavia asiayhteyksiä. Käsitteellistä määrittelyä voisi helpottaa monimuototyön rinnastaminen ideologisesti monimuotokoulutukseen.

Tutkimuksen mukaan monimuototyö soveltuu erinomaisesti moniin upseerin työtehtäviin. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi tyypilliset toimisto- ja osastoesiupseereiden tehtävät sekä opettaja-, asiantuntija- ja tutkijatason tehtävät. Perinteisiin läsnä olevaa johtajuutta vaativiin upseerin tehtäviin monimuototyötä voidaan käyttää tapauskohtaisesti ja soveltaen. Monimuototyön tulee perustua vapaaehtoisuuteen ja työnantajan kanssa tehtyyn sopimukseen. Tehdyn tutkimuksen mukaan olemassa oleva teknologia mahdollistaa hyvin monimuototyön tekemisen. Monimuototyön käyttöön ottamiselle haasteita asettavat: organisaation johtamiskäytänteiden konservatiivisuus, tietämättömyys sekä kokemusperäisen tiedon ja ymmärryksen puute. Monimuototyön käyttöön ottaminen vaatii koulutusta ja valmennusta tämän nykyaikaisen työn tekemisen mahdollisuuksista ja edellytyksistä. Koulutusta tulee antaa organisaation kaikille henkilöstöryhmille yhteisen ymmärryksen lisäämiseksi.

#### AVAINSANAT

etätyö, hajautettu työ, mobiili joustotyö, monimuotoinen työ

# **MONIMUOTOTYÖ JA MONIMUOTOISEN TYÖN EDELLYTYKSET JA MAHDOLLISUUDET UPSEERIN TYÖTEHTÄVISSÄ**

<b>JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>1. TUTKIMUKSEN TEOREETTISET PERUSTEET</b>	<b>4</b>
1.1 Aikaisempia tutkimuksia	4
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimusasetelma	7
1.3 Tutkimuksen rajaus ja rakenne	8
1.4 Tutkimuksen viitekehys	9
1.5 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen luotettavuudesta	12
<b>2. MIKÄ IHMEEN MONIMUOTOTYÖ</b>	<b>14</b>
2.1 Etätyön historiaa	14
2.2 Etätyö käsitteenä	16
2.3 Etätyön eri lajit – kotona tehtävä etätyö	18
2.4 Mobiili etätyö	19
2.4 Hajautettu työ – monimuotoiset työmuodot	20
<b>3. KENTÄN ÄÄNI</b>	<b>21</b>
3.1. Upseerin koulutuksen ja työn kuva 2000-luvulla	21
3.2. Monimuototyön kokeiluista Suomessa	24
3.3. Tuumasta toimeen myös puolustusvoimissa	26
<b>4. MONIMUOTOISEN TYÖN EDELLYTYKSET JA MAHDOLLISUUDET JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA</b>	<b>30</b>
4.1. Puolustusvoimien johtamisen viitekehys ja monimuototyö	30
4.2. Yhteiskunnalliset edellytykset ja mahdollisuudet	34
4.3. Teknologiset edellytykset ja mahdollisuudet	37
4.4. Organisatoriset edellytykset ja mahdollisuudet	38
4.5. Yksilölliset edellytykset ja mahdollisuudet	40
<b>5. JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA KESKUSTELUA</b>	<b>41</b>

## **MONIMUOTOTYÖ JA MONIMUOTOISEN TYÖN EDELLYTYKSET JA MAHDOLLISUUDET UPSEERIN TYÖTEHTÄVISSÄ**

### **JOHDANTO**

On pimeä ja kylmä talvinen maanantaiaamu. Harjaan ja raaputan taas rutiininomaisesti autoni ikkunoita yön jäästä pois – on töihin lähdön aika. Ajomatkaa kertyy kotoani työpaikalle reipas 100 kilometriä. Lumen ja jään raaputukset mukaan luettuna aikaa kuluu noin tunti ja parikymmentä minuuttia. Ajomatalla pohdin mielessäni päivän tulevia töitä. Taitaa olla tyypillinen maanantaipäivä, eli aamupäivä mennee edellisen viikon lukemattomien sähköpostiviestien perkaamisessa ja rutiiniluontoisissa toimistotehtävissä – tietokoneella tietenkin. Iltapäivällä pitäisi laatia pari harjoituskäskyä loppuun ja selvittää ja sopia sitä varten joitakin yksityiskohtia – puhelimella ja sähköpostitse luonnollisesti.

Vääjäämättä mieleeni hiipii ajatus: Eikö tätäkin työpäivää voisi tehdä toisin? Miksi en menisi kotiani lähellä olevaan puolustusvoimien aluetoimistoon? Sinnehän on matkaa vain kymmenen kilometriä ja sieltä luultavasti löytyy tyhjäkäyntiään huutava tietokone. Tarkemmin ajateltuna minullahan on ollut viikonlopun ajan kotona kannettava työtietokoneeni eli riittää, kun saan sen kytkettyä puolustusvoimien verkkoon... Havahdun ajatuksistani, kun uneliaana huomaan ajautuneeni jo osittain vastaantulevien autojen kaistalle. Tyttärellä oli taas ollut korvatuhehdus ja unen laatu ja määrä jäivät viime yönä kovin vähäisiksi. Eikö näitä työtehtäviä todellakin voisi tehdä toisin edes parina päivänä viikosta?

Puolustusvoimissa eletään voimakkaan rakennemuutoksen ja erityisesti rakennemuutosten jälkiseurausten aikakautta. Organisaatiouudistusten ja organisaatiomuutosten seurauksena on ollut erityisesti tehtävien kierrätyksen ja henkilöstösiirtojen lisääntyminen paikkakunnalta toiselle. Koulutusjärjestelmät ovat muuttuneet eurooppalaisten yliopistojen koulutusjärjestelmien yhdenmukaistamistarpeiden johdosta. Muutosten myllerryksessä myös upseerien monivaiheinen koulutus ja uudistunut ammattialipseeriston koulutus ovat ilmentymiä aikakauden

ilmiöistä: jatkuvasta kouluttautumisesta sekä työn ja koulutuksen vuorottelusta. Tämä johtaa väistämättä uudenlaisiin haasteisiin työn, asumisen ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. Perinteinen elämänkaaren mittainen yhden opiskelu- ja työssäkäyntialueen ajattelu on muuttunut laaja-alaiseksi myös upseerin työn kentässä.

Puolustusvoimien on seurattava muun yhteiskunnan työelämän kehitystä ja suuntauksia. Työt ovat monitahoisia, tehtäviä ja henkilöstöä siirretään ja kierrätetään – myös työntekijät ovat yhä halukkaampia vaihtuviin haasteisiin. Yhteiskunnallisena ilmentymänä ei ole enää pitkäaikainen sitoutuminen tai sitouttaminen yhteen työtehtävään tai työskentelypaikkaan. Nykyaikaiset verkostoituneet tietojärjestelmät, mobiilitekniset työpuhelimet ja esimerkiksi verkko-neuvottelut, pikaviestinnän ja sosiaalisten verkostojen muodostamisen mahdollistamat sovellukset eli kollaboraatio-ohjelmistot mahdollistavat etätönnä, mobiilin joustotyön ja hajautetun työn tekemisen organisaation monella tasolla ja useissa työtehtävissä.

Etätönnä, mobiilin joustotyön ja hajautetun työskentelyn muodot ovat puolustusvoimien organisaatiossa varsin nuoria ja tutkimattomia työn tekemisen muotoja. Se johtuneer erityisesti organisaatorakenteista, johtamisen kulttuurista ja johtamistavoista – ehkäpä myös käytössä olevien johtamistrendien vääränlaisesta tulkinnasta ja ymmärtämisestä tieto- ja verkostojohdamisen aikakaudella. Myös etätönnämuodot mahdollistavien teknisten välineiden puuttuminen ja vasta viime vuosina tapahtunut tekninen kehitys ovat hidastaneet joustavien ja monimuotoisten työmuotojen käyttöönottoa puolustusvoimissa.

Kuitenkin eurooppalaisittain etätönnä eri muotoineen on varsin suosittua Suomessa. Näin voidaan perustellusti todeta, koska tutkimusten mukaan lähes viidennes (16,8 %) työssäkäyvistä suomalaisista tekee tai on tehnyt työurallaan etätönnä eri muodoissaan (ECaTT 2000, 25). Vuoden 2003 SIBIS (Statistical Indicators Benchmarking the Information Society) - tutkimushankkeen mukaan Suomessa 22 % kaikista maamme työntekijöistä on tehnyt etätönnä jossain määrin. Tämä on yhdessä Hollannin (26 %) ja Tanskan (22 %) ohella eniten etätönnäisiä koko työväestöstä Euroopassa. Muiden Euroopan maiden etätönnälaisten osuus oli tutkimuksen mukaan keskimäärin 15–17 % (SIBIS Benchmarking Work 2003, 55 ja Hanhike 2004, 22). Etätönnä on lisäksi osoittanut olevansa Suomessa selvässä kasvussa. Tutkimusten mukaan etä- ja joustotyönnä tekevien määrä oli Suomessa vuonna 1993 noin 5 % työväestöstä

ja vuonna 1999 oli etätyöntekijöitä maassamme jo 355 000 eli mainittu 16,8 % työssäkäyvästä. (EcaTT 2000, 25 ja Lahtinen 2002, 12.)<sup>1</sup>

Etätyössä eri muotoineen täytyy siis olla omat etunsa ja mahdollisuutensa. Etätyöskentely ja joustavat työmuodot luovat mahdollisuuden joustavaan ja tehokkaaseen työntekoon (Humble 1995, 15–19). Etätyötä tekeväälle jää enemmän aikaa oman hyvinvointinsa ja perhe-elämänsä huolehtimiseen, kun ajallisesti pitkät työmatkat jäävät pois. Joustavissa työn muodoissa pysyy myös halutessaan välttymään monilta perinteisen työn keskeytyksiltä, joita ovat tyypillisesti erilaiset lyhyet päivän mittaan usein toistuvat kahvihuone- ja käytäväkeskustelut työkavereiden kanssa. (Harpaz 2002, 70–75.)

Moni joustavien työskentelymuotojen käyttäjä todistanee edellisen kappaleen väittämät oikeiksi. Samalla tulee väistämättä pohtineeksi joustavien työmuotojen mahdollisia haasteita. Etätyönteko voi olla yksinäistä työtä, jossa kuulee harvoin kiitoksia. Sosiaalisen eristäytymisen lisäksi myös uralla etenemisen mahdollisuudet voivat heiketä (Guimaraes, Dallow 1999, 8). Edellä mainituilla työn tekemisen keskeyttävillä kahvihuone- ja käytäväkeskusteluilla on myös sosiaalisesti virkistävä luonteensa. Etätyöntekijä ei myöskään pääse käsiksi täysin samaan informaatioon kuin fyysisesti työpaikalla oleva työntekijä (Harpaz 2002, 70–75). Tämä korostuu työssä, jossa käsitellään jollain tavalla arkaluontoisia asioita. Tällaisia työtehtäviä löytyy esimerkiksi terveydenhoito- ja turvallisuusaloilta. Puolustusvoimissa erityisesti tietyn tietoturvaluokituksen leiman saanutta materiaalia ja asiakirjoja voidaan käsitellä ja jakaa vain tarkkaan määritetyillä tavoilla ja ympäristöissä.

Tutkimusten mukaan useimmat etätyöläiset ovat kuitenkin valmiita kohtaamaan etätyön haasteet. He ovat valmiita uhraamaan jopa urakehityksensä saadakseen jatkaa etätyöskentelyä, esimerkiksi heidän perhe-elämänsä ja sosiaaliset tarpeensa ovat tässä vaikuttamina (Whitehouse 2002, 3, 27). Aloilla ja yrityksissä, joissa joustavia työmuotoja sovelletaan laajemmin, tehdään työyhteisön kannalta isoja päätöksiä. Mitä työtehtäviä voidaan suorittaa etätyönä, mobiilisti tai hajautetusti ja ketkä työntekijöistä soveltuvat näihin töihin? Mitä edellytetään työntekijöiltä? Miksi joustavia työmuotoja ei sitten hyödynnetä laajemmin puolustusvoimissa? Mitä etätyöstä eri muotoineen itse asiassa tiedetäänkään ja miten työskentelymuotoon suhtaudutaan? Miten hyvin puolustusvoimissa ymmärretään monimuotoisen työn käsitteet ja mahdollisuudet?

---

<sup>1</sup> Viitatuissa tutkimustiedoissa prosenttiluvut kuvaavat ihmisiä, jotka ovat jossain vaiheessa työuraansa tai josain työtehtävässä tehneet etätyötä.

Tutkimusten mukaan (Hanhike 1998) etätyötä voidaan pitää mahdollisuutena organisoida työntekoa entistä tietointensiivisemmäksi ja verkostoituneemmaksi sekä ajan ja paikan suhteen joustavammaksi muuttuvissa työympäristöissä. Tietointensiivisessä yhteiskunnassa ja tulevaisuuden johtamiskulttuureissa tarvitaan monimuotoista työtä. Ennakoiko muun yhteiskunnan yritysten joustavien työmuotojen yleistyminen työelämässä yleisesti tapahtuvaa tulevaisuusmuutosta? Tässä ennakoivassa muutoksessa soisi nykyaikaisten organisaatioiden olevan mukana. Lisääntyvä kansainvälisyys, tietoliikenneteknologian kehittyminen ja työelämän rakenteiden muuttuminen edellyttävät työn edellytysten ja mahdollisuuksien uudelleen organisointia. Tästä ajatuksesta etätyö, joka usein mielletään osaksi innovatiivista työn organisointia, voisikin toimia verrattomana välineenä työn aika- ja paikkariippumattomuuden lisäämisessä. (Hanhike 1998, 55–58.)

## **1. TUTKIMUKSEN TEOREETTISET PERUSTEET**

### **1.1. Aikaisempia tutkimuksia**

Etätyön tutkimuksen voidaan katsoa aloitetun maailmanlaajuisen energiakriisin aikoihin 1970-luvulla Yhdysvalloissa. Tällöin Yhdysvalloissa työmatkat kestivät tuntikausia metropolien suurissa liikenneruuhkissa. Energiakriisi synnytti ekologista ajattelua ja liikenneruuhkien pakokaasupäästöjen sumua hälventämään alettiin pohtia uudenlaisia työn tekemisen tapoja. Tämän jälkeen tutkimus on keskittynyt Yhdysvaltojen lisäksi Kanadaan, Japaniin ja Isoon-Britanniaan sekä läntiseen Eurooppaan. Aiheesta on lukuisia erilaisista näkökulmista ja eri menetelmin tehtyjä tutkimuksia. Aluksi etätyön tutkiminen keskittyi lähinnä työmatkoihin liittyvään ajansäästöön. (Nilles 1991.) Vuonna 1978 tehdyssä tutkimuksessa havaittiin etätyöllä olevan myös muita positiivisia vaikutuksia. Työn tehokkuus oli nimittäin jopa 26 % korkeampi verrattaessa etätyöntekijöitä lähityötä tekeviin kollegoihin. Toffler (1980) ennusti, että tekninen kehitys voisi palauttaa miljoonat työntekijät takaisin koteihin eli sinne, missä työpaikat olivat perinteisesti olleet ennen teollista vallankumousta. (Guimaraes, Dallow 1999, 40–54.)

Ulkomaisissa tutkimuksissa on listattu pitkä joukko etätyöskentelyyn liittyviä etuja ja mahdollisuuksia. Etätyön on todettu muun muassa lyhentävän työmatkoja (Mokhtarian, Salomon 1997), parantavan työn tuottavuutta ja työntekijän keskittymistä (Harpaz 2002), vähentävän toimistotilojen tarvetta ja pienentävän stressiä (Humble 1995), kasvattavan työmotivaatiota



(Guimaraes, Dallow 1999), vaikuttavan positiivisesti perhe-elämään (Baig, Dunkin 1998), mahdollistavan pidemmän työuran sekä vähentävän liikenne- ja ympäristöriskejä ja hidastavan ilmaston lämpenemistä (Patrickson 2002).<sup>2</sup>

Euroopassa etätyön kartoittamiseksi on tehty vuonna 2000 Euroopan unionin rahoittama ECaTT 2000 -tutkimus (Electronic Commerce and Telework Trends: Benchmarking progress on new ways of working and new forms of business across Europe). Tutkimus jakautui etätyön ja elektronisen kaupankäynnin nykytilan kartoittamiseen Euroopassa. Tutkimuksessa etätyötä tarkasteltiin työväestölle ja päätöksentekijöille suunnatun haastattelun kautta. Projektissa hankittiin puhelinhaastatteluin vertailukelpoinen empiirinen aineisto yhteensä 7 700 ihmiseltä kymmenestä eri Euroopan maasta. Suurista maista haastateltuja valittiin 1 000 ja pienistä maista, kuten Suomesta, 500 työssäkäyvää ihmistä. Tutkimuksessa kysyttiin useita etätyön määrään ja tekemiseen liittyviä kysymyksiä. Lisäksi selvitettiin haastateltavien halukkuutta etätyöhön ja vertailtiin eri maiden etätyöpotentiaalia. EcaTT-tutkimuksessa etätyö käsiteltiin ja määriteltiin kotona tehtävään työhön, liikkuvaa etätyötä tietokonetta hyödyntävään työhön ja yrittäjätyöhön, jossa työpiste on kotona. (EcaTT 2000 ja Helminen 2003, 8–9.)

Suomalaisen etätyötutkimuksen yksi merkittävimmistä tutkijoista on professori Juhani Pekkola. Hänen väitöskirjansa *Etätyö Suomessa* on yksi parhaimmista lähdeteoksista etätyön teoreettiselle keskustelulle. Väitöskirjassaan Pekkolan (2002) näkökulmana on etätyöntekijän asema työntekijöinä. Tutkimuksessa käsitellään laajasti etätyön käsitettä ja käsitteen kehitystä. Tutkimuksessa kuvataan empiirisen aineiston avulla etätyön luonnetta ja laajuutta Suomessa. Keskeisinä muuttujina Pekkola käsittää väitöstutkimuksessaan työajan, työmarkkina-aseman ja työelämän laadun. Tutkimuksesta ilmenee muun muassa, että työolobarometrimittausten mukaan vuonna 1994 Suomen palkansaajista 8,4 % teki etätyötä. Vastaavasti 1997 jo 12,5 % suomalaisista teki etätyötä – etätyöntekijöiden määrä oli siis kasvamaan päin jo aikakaudella, jolloin tietotekniset sovellukset eivät mahdollistaneet nykyisenkaltaista tiedonsiirtoa. Pekkola tuo esille etätyön roolin tieteellisen tutkimuksen kohteena monissa EU:n rahoittamissa hankkeissa ja mainitsee suomalaiset ministeriöt velvoittavaan koordinointiin ja rahoittamiseen alaisissaan etätyöhankkeissa. (Pekkola 2002, 2–6, 57–59.)

Pekkola (2002) jakaa tutkimustensa tuloksena etätyötutkimuksen kolmeen pääsuuntaan: työorganisaatiotutkimukseen, aluepolitiikan tutkimukseen ja liikenne- ja ympäristökysymyksiä

---

<sup>2</sup> Baruch, Y. 2001. The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews* Volume 3 Issue 2 ja Peters, P. 2003. Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information & Management*, 469–482.

koskevaan tutkimukseen. Tämä jako on Pekkolan mukaan tärkeää, koska tutkittaessa etätyön ilmiötä on vaarana ilmiön karkaaminen tutkijan ulottumattomiin, koska etätyö voidaan määrittellä niin monin eri tavoin ja näkökulmin ja etätyön luonne on muuttunut historiansa aikana. Tutkijan painotus tulisi näkyä tutkimustyössä. Työorganisaatiotutkimuksen näkökulmasta keskeisiä tekijöitä ovat tietovaltaistuminen ja etätyö osana työn joustavuuteen liittyvää keskustelua. Aluepoliittisessa tarkastelussa etätyö voidaan nähdä keinona vaikuttaa eri alueiden kehitykseen, kun työn paikkasidonnaisuus ei ole merkityksellistä. Ympäristön ja liikenteen näkökulmasta etätyötä tarkastellaan työmatkaliikenteeseen syntyvien energia- ja aikasäästöjen kautta. (Pekkola 2002, 26, 35–39.) Tämän opinnäytetyön voidaan nähdä kuuluvan työorganisaatiotutkimuksen joukkoon.

Empiirisistä tutkijoista voidaan mainita Juha Antila. Hän on tutkinut (2005) työn ja vapaa-ajan suhdetta erityisesti työntekijän todellisina kokemien työaikojen kannalta. Antilan tutkimuksessa käsiteltiin työn tekemistä kotona, työn ja yksityiselämän sekoittumista sekä työn ”läikkymistä”, jolla hän tarkoittaa yhteydenpitämistä puhelimitse työasioissa vapaa-ajalla. Työn tuleminen osaksi vapaa-aikaa ja vapaa-ajan pirstoutuminen tapahtuu etenkin matkapuhelinten käytön helppouden johdosta. (Antila 2005, 8–18.) Antilan mukaan työaikojen monimuotoistuminen on erityisesti työnantajien tapa vastata kiristyneeseen kilpailutilanteeseen ja muuttuvaan toimintaympäristöön. Myös työntekijöiden yksilölliset pyrkimykset oman elämänsä hallintaan tukevat kehitystä työajoissa joustavuuden, paikallisen sopimisen ja vaihtelevuuden suuntaan. (Antila 2005, 2–4.)

Antila luettelee kymmenen työaikoihin erityisesti vaikuttavaa asiaa: *lait ja työehtosopimukset, suomalainen työyhteiskuntatraditio, yritysten kilpailutilanne, paikallinen sopiminen, töiden organisointi, yritysten toimintatapa, työn tietointensifioituminen, tietotekniikan levinneisyys, työntekijöiden tarpeet ja sosioekonominen asema* (Antila 2005, 2–4). Pelkästään näitä tekijöitä pohdittaessa nousee esiin kysymys uudenlaisesta työnjohtamisesta. Vastaavatko puolustusvoimien linja- tai matriisiorganisaatiojohtamismallit riittävästi vaikkapa työn tietointensifioitumiseen? Vaaditaanko uudenlaista tieto- ja verkostojohtamista huomiomaan paremmin upseereiden yksilöllinen osaaminen ja asiantuntijuus?

Käytännönläheisen katsauksen ja tiedon etätyöhön liittyvästä lainsäädännöstä saa Minna Helteen kirjasta Etätyö (2004). Helteen teosta voidaan pitää hyvänä käsikirjana ja oppaana niin työnantajille kuin etätyöntekijöillekin. Helle (2004) korostaa erityisesti, että etätyön tulee olla yksilön vapaaehtoinen valinta, jota lähdetään toteuttamaan hänen omasta aloitteestaan. Etä-

työltä on puuttunut maassamme virallinen määritelmä ja asema työelämässä. Tämän johdosta etätyön tekemisen ehdot ovat olleet epäselviä sekä työnantajalle että työntekijälle. (Helle 2004, 17, 41–42.)

Lisäksi suomalaista etätyöskentelyä on tutkittu muiden muassa seuraavista asetelmista ja näkökulmista: työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä (Lehto 2006), hajautetun organisaation toimintana (Vartiainen 2004), työssä jaksamisen tukemisena (Heinonen 2003), työmatkaliikenteen kannalta (Helminen 2003), aluepolitiikan apuvälineenä (Konttajärvi 2000) ja työelämän muutoksen välineenä (Hanhike 1998). Etätyö on kattavasti esillä myös tutkimuksissa joustavien työjärjestelyjen mahdollisuuksista ja toteutuksesta sekä työn ja yksityiselämän rajapinnoista (Uhmavaara 2005).<sup>3</sup>

Suomalaisissa yrityksissä ei ole hyödynnetty etätyötä strategisena välineenä riittävästi. Asia vaatisi suunnitelmallisuutta ja työn organisoinnin kokonaisvaltaista kehittämistä. Suomalainen aikaisempi etätyön tutkimus on keskittynyt lähinnä yksilön eli etätyöntekijän kokemuksiin, yrityksen näkökulma on jäänyt vähemmälle huomiolle. Aivan viimeisimpien tutkimusten mukaan organisaatiot kaipaavat lisää tietoa etätyön mahdollisuuksista ja aiemmista kokemuksista. Varsinkin analysoitua tietoa etätyön soveltamisesta yrityksissä kaivattaisiin. Usein etätyön eduiksi ja haitoiksi luetut asiat perustuvat pikemminkin teoreettisiin skenaarioihin kuin empiirisiin tutkimusmenetelmiin. (Hanhike 1998, 57, 111 ja Hanhike, Nupponen 2000, 19–20.) Vaikka nykytekniikka mahdollistaa etätyöskentelyn monissa ammateissa, ei tietoliikenneteknologiaa osata ehkä käyttää parhaalla mahdollisella tavalla. Teknisten mahdollisuuksien toteuttamisen ja koestamisen lisäksi organisaatiot tarvitsevat tietoa myös käytännön esimerkeistä, etätyön ja monimuotoisen työn mahdollisuuksista, eduista ja haitoista niin organisaation kuin yksilönkin näkökulmasta. Lisätutkimuksille on siis tilausta.

## **1.2. Tutkimusongelma ja tutkimusasetelma**

Opinnäytetyön tarkoituksena on avata etätyön, mobiilin joustotyön ja hajautetun työn käsitteitä ymmärrettävästi, sekä selvittää millaisia edellytyksiä ja mahdollisuuksia monimuotoisella työllä on puolustusvoimissa erityisesti upseerin työtehtävissä.

### **1. Tavoitteena on selvittää ja selventää miten etätyö, mobiili joustotyö ja hajautettu työ voidaan käsitteinä ymmärtää?**

---

<sup>3</sup> Mainitut asetelmat ja näkökulmat tutkimustöiden tai kirjojen esittelyissä mainitun mukaan, sekä lähteenä Forsblom ym. 2006, 35.

## **Käsitteellisen ymmärryksen perusteella:**

### **1.1. Tavoitteena on selvittää millaisia edellytyksiä ja mahdollisuuksia monimuotoisella työllä voidaan katsoa olevan upseerin työtehtävissä?**

### **1.3. Tutkimuksen rajausta ja rakenne**

Monimuotoisuuden määritelmät ja käsitteet on tarkoitettu avata puolustusvoimissa ymmärrettävällä tavalla. Opinnäytetyössä on tarkoitus keskittyä monimuotoisuuden edellytysten ja mahdollisuuksien tarkasteluun erityisesti organisatoristen ja yhteiskunnallisten edellytysten näkökulmasta. Tämä tarkastelu mahdollistaa työn sitomisen puolustusvoimien johtamisen yleiseen viitekehykseen. Yksilöllisten edellytysten tarkastelunäkökulma painottaisi tutkimusta kenties pedagogisen sosiaalitutkimuksen suuntaan. Teknologisten edellytysten näkökulma tekisi tutkimuksesta teknillisen, ja toisaalta voidaan todeta, että teknologiset edellytykset monimuotoisuuden tekemiseen ovat yksinkertaisesti olemassa puolustusvoimissa. Joustavien työmuotojen yksilöllisiä ja teknologisia edellytyksiä ja mahdollisuuksia tarkastellaan tässä opinnäytetyössä yleisellä tasolla.

Tutkimus koostuu teoreettisesta ja tulkinnallisesta osasta ja se on jaettu viiteen osaan. Ensimmäinen luku sisältää tutkimuksen teoreettisen osan, jossa luodaan katsaus aikaisempiin tutkimuksiin, määritetään tutkimusongelmat, tutkimusasetelma ja rajausta sekä muodostetaan tutkimuksen viitekehys. Toisessa luvussa käsitellään etätyön historiaa ja taustoja sekä määritellään etätyötä käsitteellisesti ja kategorisesti lähteaineiston perusteella. Kolmas luku on nimetty kentän ääneksi. Luvussa luonnehditaan aluksi upseerikoulutusta ja upseerin työtä 2000-luvulla. Tämä on tärkeää, että lukija pystyy ymmärtämään tutkimusaihetta oikeassa kontekstissaan. Kolmannessa luvussa luodaan katsaus etätyön kokemuksiin kirjallisiin lähteisiin ja tutkimuksiin nojaten. Keskeisenä lähteenä pureudutaan Upseeriliiton jäsenistölleen teettämän erilläänasumiskyselyn keskeisiin tuloksiin etätyöskentelyyn liittyen. Näistä kokemuksista ja kyselyn tuloksista sekä teoriasta muodostetaan käsitys monimuotoisuuden työn edellytyksistä ja mahdollisuuksista upseerin työtehtävissä. Neljännessä luvussa tarkastellaan monimuotoisuustyötä johtamisen näkökulmasta viitekehyksen rakenteen mukaisesti. Viidennessä luvussa esitellään yhteenveto, tutkimustulokset, johtopäätökset sekä jatkotutkimusaiheet.

#### 1.4. Tutkimuksen viitekehys

Monimuotoisen työn mahdollisuuksia voidaan hahmottaa tarkastelemalla asiakokonaisuutta edellytysten kautta. Edellytykset voidaan jakaa esimerkiksi yksilöllisiin, organisatorisiin, teknisiin ja yhteiskunnallisiin edellytyksiin (Baruch, Nicholson 1997, 15–30 ja Hanhike, Nuppenen 2000, 21).



Viitekehys on mukaelma Baruchin ja Nicholsonin (1997, 15–30) sekä Hanhikkeen ja Nuppenen (2000, 21) mallista. Viitekehyksen pohjakuvana on käytetty Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen- ja sotilaspedagogiikan laitoksella kehitettyä sotilasjohtamisen yleisen viitekehyksen pohjakuvaa. Tämä pohjakuva visualisoi hyvin upseerin moninaista ja verkottunutta 2010-luvun tehtäväkenttää niin kotimaassa kuin kansainvälisissä palvelustehtävissä.

**YKSILO****Yksilölliset edellytykset**

- tilanne
- sosiaaliset olosuhteet
- soveltuvuus
- motivaatio

**TEKNOLOGIA****Teknologiset edellytykset**

- tietotekniikka
- viestintä- ja kommunikaatiotekniikka
- käyttösovellukset ja ohjelmistot

**ORGANISAATIO****Organisatoriset edellytykset**

- johtamisen strategia (johtamistrendi)
- johtamiskulttuuri
- johtamisen käytänteet

**YHTEISKUNTA****Yhteiskunnalliset edellytykset**

- lainsäädäntö
- sopimukset
- normit ja ohjeet

Yhteiskunnalliset edellytykset syntyvät voimassa olevan lainsäädännön, normien ja ohjeistuksen kautta. Puolustusvoimien upseerit ovat valtion palveluksessa olevia virkamiehiä, joiden palvelusta määrittävät esimerkiksi kulloinkin voimassa olevat virkaehtosopimukset ja erilaiset ohjesäännöt. Työ- ja virkaehtosopimuksilla ja monimuototyön toimintaohjeilla luodaan perusta ja säännöt työn ja palvelustehtävien tekemiselle. Täten yhteiskunnalliset edellytykset ovat keskeisessä roolissa monimuototyön mahdollisuuksia pohdittaessa.

Tällä hetkellä voimassa olevat työ- ja virkaehtosopimukset eivät sisällä mainintaa etätyön tai hajautetun työn tekemisestä. Valtion työmarkkinalaitos ja pääsopijajärjestöt ovat antaneet suositussopimuksen etätyön tekemisestä ja palvelussuhteen määräytymisestä menettelytapaohjeineen. Annetun sopimuksen hengessä on vuoden 2009 lopusta alkaen *hajautettua työtä* tehty kokeiluluontoisesti puolustusvoimissa. Kokeilun päämääränä on Maavoimien Esikunnan mukaan selvittää hajautetusta työstä saadut kokemukset ja tehdä esitys puolustushallinnolle monimuototyön pysyväiskäytännöistä.<sup>4</sup>

Teknologiset edellytykset syntyvät tietoteknisten sovellusten ja viestintä- ja kommunikaatiotekniikan mahdollistamana. Puolustusvoimissa se tarkoittaa esimerkiksi olemassa olevaa verkottunutta tietoteknistä infrastruktuuria ja yksityiskohtana vaikkapa mobiilitekniikkaa hyödyntäviä työpuhelimia ja tietoteknisiä sovelluksia eli niin sanottuja *kollaboraatio*–

<sup>4</sup> Puolustusvoimien henkilöstöjohtoryhmän kokous 26.8.2009 Joustotyömallin taustakäsitteistä. Kokousmateriaali tutkijan hallussa.

*ohjelmistoja.*<sup>5</sup> Puolustusvoimissa kaikilla työntekijöillä on käytössään mobiilit työpuhelimet. Osalla puhelimet ovat pöytätelakka-asemaan kytkettäviä, jolloin niitä voidaan käyttää käytännössä vain samassa rakennuksessa kuin niiden telakka-asematkin ovat. Tällaisten puhelimien käyttäjiä ovat pääsääntöisesti toimistotyötä tekevät siviilit, esimerkiksi osastosihteerit. Pääsääntöisesti upseerit ovat puolustushallinnon puhelinuudistuksen myötä valinneet työpuhelimekseen kännykät – upseereiden perinteiset työtehtävät sotaharjoituksineen ja virkamatkoineen edellyttävät tavoitettavuutta. Verkostoitunut tietotekninen infrastruktuuri on puolustusvoimissa erittäin hyvä ja tietoturvallinen. Yksittäisen käyttäjän pääsy tietoteknisiin järjestelmiin on turvattu henkilökohtaisten sirutoimikorttien, järjestelmien ja sovellusten salasanojen avulla. Haasteen monimuotoisuuden tekemiseen tuo puolustusvoimien oma sisäinen verkkojärjestelmä, jonka käyttö edellyttää tällä hetkellä käytännössä olemista puolustusvoimien jossakin toimipisteessä, jonne verkkoyhteydet on rakennettu. Kuitenkin tulevaisuudessa saattaa olla mahdollista, että tämä monimuotoista työtä vaikeuttava tekijä on poistettavissa muun muassa langattomien tietoteknisten verkkoyhteyksien tietoturvallisuuden parantamisessa.

Organisatorisia edellytyksiä tarkasteltaessa merkityksellisessä asemassa ovat johtamiskäytänteet ja organisaatorakenne, erityisesti organisaation toimintaperiaatteet ja työrutiinit. Vahvat perinteiset läsnä olevaan johtajuuteen ja valvontaan perustuvat käsitykset, niin esimiehillä kuin alaisillakin, saattavat edellyttää asennemuutosta. Nähdäänkö johdon vastustuksen olevan pääasiallinen hidaste etätöiden organisatoristen edellytysten toteutumiselle? Ainakin etätökirjallisuudessa yleistyksenä on, että *työnteon paradigmaltaan* vanhakantaisissa yrityksissä on esiintynyt vastusta. Tämä vastustus saattaa johtua siitä, että etätöläiset eivät ole hallittavissa ja heillä on johdon mielestä esimerkiksi liikaa itsenäisyyttä. (Heinonen 1998, 58–59.)

Esimiesten ja alaisten välinen luottamus korostuu monimuotoisessa. Vahvaan luottamukseen perustuva johtamistyyli muodostaa etätöiden välttämättömän edellytyksen, koska muun muassa perinteinen työsuoritusten valvonta on hankalaa. Rehellisyys ja avoimuus ovat suotuisaa työilmapiiriä luovan luottamuksen avaimia. (Pekkola 1993, 246 ja Humala 2007, 50–51.) Etätöiden edellytyksenä on yhteinen hyväksyntä: esimiehen ja alaisen välillä tehty luottamuksellinen ja rehellinen sopimus. Hanhikkeen (1998, 109) mukaan koko organisaation sitoutuminen on myös edellytys etätöprojektiin onnistumiselle. Sitoutuminen syntyy keskinäisestä luotta-

<sup>5</sup> **Collaboration** is a recursive process where two or more people or organizations work together in an intersection of common goals - for example, an intellectual endeavor that is creative in nature - by sharing knowledge, learning and building consensus. Lähde: Wikipedia, The Free Encyclopedia in internet. Viitattu 17.1.2010.

muksesta koko organisaatiossa. Luottamus etätyöntekoon ja etätyöntekijään tulee saavuttaa sellaistenkin työntekijöiden keskuuteen, jotka työskentelevät perinteisen mallin mukaisesti. Puolustusvoimien monitahoisessa ja monenlaisia töitä ja tehtäviä tarjoavassa organisaatiossa tulee huomioida se, että kaikkea työtä ei voida tehdä etänä tai hajautetusti. Organisatoriset edellytykset syntyvät organisaatioon tunnustetusta johtamisstrategiasta. Puolustusvoimien johtamisen strategiana on organisaatioon asemansa vakiinnuttanut johtamisen trendi – syväjohtaminen.

Yksilöllisiä edellytyksiä tarkasteltaessa tulee huomioida yksilön soveltuvuus eli henkilökohtaiset ominaisuudet, tiedot ja taidot ja motivaatio etätyön tekemiseen. Tästä näkökulmasta painottuvat sekä puolustusvoimien upseerikoulutuksen että upseerin työtehtävien monimuotoisuus ja elinikäiseen oppimiseen perustuva oppimiskäsitys, joka ilmenee muun muassa Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa (HESTRA 2005). Upseerikoulutuksen monivaiheisuus ja toteutus usealla paikkakunnalla sekä kandidaatti - maisteriopintojen välissä oleva työelämäjakso jollain joukko-osastopaikkakunnalla aiheuttavat sen, että nuoreen aikuisikään ehtinyt upseeri joutuu pohtimaan ja tekemään valintoja esimerkiksi asuinpaikkakuntansa valinnan suhteen. Miten tässä tilanteessa yksilöllinen työmotivaatio suhteutuu sosiaalisen ja perhe-elämän asettamiin haasteisiin?

Uusimuotoinen upseerien koulutusjärjestelmä antaa kuitenkin pääosalle valmistuvista upseereista hyvät valmiudet monimuotoiseen työhön. Koulutusohjelmiin kuuluu etä- ja verkko-opiskelua sekä usealla paikkakunnalla toteutettavia opinto- ja työelämäjaksoja, jotka kehittävät osaltaan tulevien upseerien tietoja, taitoja ja valmiuksia monimuotoisen työn tekemiseen. Tässä suhteessa tarkasteltuna 2000 luvun upseerit lienevätkin monimuotoisen työn valmiuksiltaan edeltäjiään edellä.

### **1.5. Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen luotettavuudesta**

Alasuutarin (1996) mukaan laadullista, kvalitatiivista tutkimusta on sellainen tutkimus, jossa käytetään tutkijan itsensä tuottamia havaintoja tutkimusaineistosta. Nämä havainnot tutkija muuttaa kirjalliseen muotoon. Laadullinen tutkimus perustuu aineistoihin ja siinä oletetaan olevan teorian ja empirian välillä selvä vuorovaikutus. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa numeerisia vastauksia, vaan pyrkimyksenä on aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Laadullinen lähestymistapa pyrkii kuvaamaan toimintaa ja pyrkii ymmärtämään



tutkittavaa ilmiötä ja antamaan teoreettisesti mielekkään tulkinnan ilmiöstä. (Alasuutari 1996.)

Aaltolan ja Vallin (2001) mukaan luonteenomaista laadulliselle tutkimukselle on paikallinen selittäminen. Tätä voidaan pitää jopa tutkimuksen ytimenä. Tulkinnoista tehdyillä yleistyksillä, paikallisella selittämisellä päästään yleisimpiinkin johtopäätöksiin esimerkiksi viittaamalla muihin tutkimuksiin ja tilastoihin ja koettelemalla tulkintoja (Aaltola, Valli 2001, 64–65). Tutkijoiden mukaan laadullisella tutkimuksella tuotetaan yleistyksiä, mutta niitä ei tehdä suoraan aineistosta, vaan aineistosta tehdyistä tulkinnoista. Laadullinen tutkimus on tapaus-tutkimus, koska sillä ei haeta tilastollista yleistettävyyttä. (Eskola, Suoranta 2003, 65–66.)

Eskola ja Suoranta (2003) pitävät kvalitatiivisen tutkimuksen ongelmallisimpana vaiheena tulkintojen tekemistä, sillä tähän ei ole olemassa mitään muodollista ohjeistusta. Evästyksenä tulkintavaiheeseen tutkijalta perätään tieteellistä mielikuvitusta, jonka turvin voidaan yltää osuviin ja hedelmällisiin tulkintoihin. (Eskola, Suoranta 2003, 33, 146.) Tuomi ja Sarajärvi (2002) huomauttavat, että laadullinen tutkimus on kuin ”menetelmällinen sateenvarjo”, jonka alta löytyy useita erityyppisiä laadullisia tutkimuksia. Kirjoittajien mukaan voidaan listata seitsemän erilaista laadullisen tutkimuksen perinnettä: *aristoteelinen perinne ja ymmärtävä tutkimus, hermeneuttinen perinne ja ihmistieteellinen tutkimus, fenomenologis-hermeneuttinen perinne ja tulkinnallinen tutkimus, kriittisen teorian perinne ja toiminnallinen tutkimus, yhdysvaltalaisen laadullisen tutkimuksen perinne, pehmeät menetelmät ja pehmeä tutkimus sekä postmoderniin tieteeseen perustuva tutkimus*. (Tuomi, Sarajärvi 2002, 7–8.) Tämän opinnäytetyön voidaan katsoa edustavan lähinnä fenomenologis-hermeneuttista perinnettä ja tulkinnallista tutkimusta.

Fenomenologian ja hermeneutiikan ihmiskäsityksen mukaan keskeisiä käsitteitä tutkimuksen kannalta ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys, joihin liittyy tietokysymyksinä muun muassa ymmärtäminen ja tulkinta (Tuomi, Sarajärvi 2002, 34). Tämä opinnäytetyö on lähteiden sisältämien käsitteiden kuvaamista, ymmärrystä ja tulkintaa sekä osallistuvaa havainnointia. Tutkimus on myös arvosidonnainen, koska laatija on ikään kuin osa tutkimusta eli kirjoittajan omat kokemukset ovat tutkimuksessa vahvasti läsnä. Opinnäytetyössä haetaan taustaa ja käsityksiä sekä kokemuksia aikaisemmista tutkimuksista ja kirjallisista lähteistä. Työssä tarkastellaan puolustusvoimissa voimassa olevia virkaehtosopimuksia, normiohjeiden määräyksiä ja asetuksia koskien etätyötä eri muotoineen. Työssä hyödynnetään Upseeriliiton vuoden 2009 alussa jäsenistöllään teettämän erillään asumiskyselyn tuloksia. Tutkimustyössä pyritään luo-

maan ilmiöistä – etätyö, mobiili joustotyö, hajautettu työ – ikään kuin kokonainen ja ymmärrettävä lukijalleen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa pääasiallinen *luotettavuuden kriteeri on tutkija itse*. Tämän tyypissä laadullisessa tutkimuksessa *tutkija on tutkimuksensa keskeinen työväline*. (Eskola, Suoranta 2003, 211.) Tässä tutkimustyössä on laatijan omakohtaisilla kokemuksilla vahva merkityksensä. Kirjoittaja on itse osallistunut etätyön tekemiseen kokeilu- luontoisesti edellisessä työtehtävässään. Lisäksi kirjoittaja on työurallaan useiden vuosien ajan kulkenut pitkää noin 100 km työmatkaa. Näiden satojen autossa vietettyjen työmatkatuntien aikana kirjoittaja on pohdiskellut ajoittain mahdollisuuksia tehdä työtä tai joitakin työtehtävistään esimerkiksi kotonaan tai lähellä kotiaan olevassa työnantajan tilassa. Tutkimuksen luotettavuudessa on läsnä omat kokemukset, joka voidaan nähdä etuna, mutta myös haasteena tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Kaikenlaisen laadullisen tutkimuksen ohjeistuksen äidiksi lienee oikeutettua nostaa Alasuutarin (1996, 131) toteamus: ”*Ennen teorioita ja metodeja tutkimustyössä tulee tutkimuksen kyky sytyttää ja puhutella lukijoita tai vähintään itseään tutkimuksen tekijää.*” Tästä lähtökohtaisesta ajatuksesta on opinnäytetyötä haluttu tehdä – johdantokappaleen alun kertoilevassa hengessä.

## 2. MIKÄ IHMEEN MONIMUOTOTYÖ

### 2.1. Etätyön historiaa

Tutkimuksellisesti etätyöstä ryhdyttiin kirjoittamaan 1970-luvulla. Alun perin etätyön tarkoituksena oli vähentää ruuhkia amerikkalaisissa suurkaupungeissa. Myös vuoden 1973 öljykriisi lisäsi osaltaan kiinnostusta etätyöhön ja työmatkojen minimoimiseen. NASA:lla työskennellyt Jack Nilles kyllästyi Los Angelesin liikenneruuhkiin ja siirsi työpisteensä pois työpaikalta vuonna 1973. Etätyön isäksikin kutsuttu Jack Nilles lanseerasi telework-käsitteen julkisesti seuraavana vuonna. 1970-luvulla etätyöpaikaksi miellettiin työntekijän koti ja tämän kotityön modernimman muodon arveltiin sopivan parhaiten freelancereille sekä naisille. Yleisesti etätyöhön suhtauduttiin varauksellisesti ja sitä vastustettiin esimerkiksi ammattiyhdistysliikkeiden taholta. Työntekijöiden koettiin olevan valvonnan ulottumattomilla ja eristäytyvän työyhteisöstään. (EcaTT 2000, 18–21 ja Pekkola 2002.)

1980-luvulla etätyö koettiin edelleen kotona tehtäväksi työksi ja sen leviämistä rajoitti erityisesti tekninen kehittymättömyys. ECaTT (2000) tutkimuksen mukaan työntekijät eivät olleet yhteydessä yrityksen tietojärjestelmiin ja joutuivat siksi välittämään työnsä työpaikoilleen ulkoisten tallennusvälineiden avulla. Etätyötä tekivät tyypillisesti vain ohjelmoijat sekä myynti- ja johtohenkilöstö. Etätyöhön suhtauduttiin yhä penseästi niin median, valtionhallinnon kuin yritysjohtonkin puolesta. (ECaTT 2000, 21–22.)

1990-luvun tekninen kehitys ja muutokset yleisessä ilmapiirissä tekivät etätyöstä vihdoinkin hyväksyttävän työmuodon. EU-komissiossa ymmärrettiin työn organisoinnin hyödyt aluepolitiikalle vuonna 1993 julkaistun tutkimuksen myötä. Samanaikaisesti Internet-yhteydet kehittyivät ja mahdollistivat etätyöntekijöiden pääsyn työnantajien verkkoon. EU:n alueella perustettiin myös useita ympäristönsuojeluohjelmia, jotka pyrkivät vähentämään työmatkaliikennettä ja ruuhkahuippuja. Kuitenkin vain muutama näistä ohjelmista pääsi tavoitteisiinsa. (ECaTT 2000, 21–22.)

Suuret yritykset aloittivat 1990-luvulla toimintojen kaukohajauttamisen (*off-shore telework*). Työntekijät kokoontuivat suuriin etätyökeskuksiin, jotka sijaitsivat esimerkiksi Intiassa, Jamaikalla tai Irlannissa. Etuna oli se, että näistä maista löytyi englantia puhuvaa henkilökuntaa ja työvoimakustannukset olivat huomattavasti pienemmät. (ECaTT 2000, 21–22.) Eräässä tutkimuksessa havaittiin, että Afrikan ranskaa puhuvista maista kuten Marokosta, Algeriasta tai Tunisiasta voitiin palkata etätyöntekijöitä kuusi kertaa pienemmillä palkkakustannuksilla kuin Ranskasta. Tietyt tehtävät, kuten kirjanpito, vaativat kuitenkin hyvää kulttuurin ja kielen tuntemista. Siksi esimerkiksi ohjelmointityö oli helpointa kaukohajauttaa ulkomaille. (Heinonen 1998.)

2000-luvulle tultaessa etätyö ei kuitenkaan saavuttanut aivan odotetunlaista suosiota. Monet tutkimukset arvioivat, että 2000-luvun alussa USA:ssa olisi yli 50 miljoonaa etätyöntekijää. Luvut jäivät kuitenkin noin 20 miljoonan etätyöläisen tasolle. Etätyön yleistyessä tähän uuteen työmuotoon liittyvät ongelmat nousivat esiin ja hidastivat kehitystä. Etätyön leviämisen suurimpana esteenä pidettiin organisaatiojohton asenteita, joiden taustalla on muun muassa valvonnan menettämisen pelko. (Baruch 2001.)

## 2.2. Etätyö käsitteenä

Suomalaisesta tai eurooppalaisesta lainsäädännöstä ei löydy etätyölle virallista määritelmää. Tämän vuoksi esimerkiksi työsuhteen ehdoissa sovelletaan yleisesti eurooppalaisen puitesopimuksen määritelmää etätyöstä. Siinä etätyö määritellään työksi, jota tehdään säännöllisesti työnantajan tilojen ulkopuolella, vaikka sitä voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa. (Helle 2004, 41–42 ja Forsblom ym. 2006, 12, 19.) On kuitenkin muistettava, että esimerkiksi postinjakajan työ ei ole etätyötä. Tässäkin tapauksessa postinjakaja poistuu lajittelukeskuksesta tai varsinaiselta työpaikaltaan ja työtä tehdään etäällä työnantajan toimipaikasta. Työn luonteen vuoksi kyseistä työtä ei ole kuitenkaan mahdollista tehdä tietyssä kiinteässä toimipaikassa. Postinjakajan tai esimerkiksi linja-autonkuljettajan työtä ei voida siis luokitella etätyöksi.

Etätyön käsite ei ole myöskään vakiintunut, sillä termi voidaan määritellä ja käsittää useilla tavoilla eri asiayhteyksissään. Pekkolan (2002) mukaan etätyön keskeiset määreet ovat: *aika, paikka ja tieto- tai tietoliikenneteknologia*. Näiden määreiden perusteella etätyötä voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: organisaatioiden toimintana, joka pitää sisällään työmarkkinoiden näkökulman, aluepoliittisena välineenä sekä ympäristön tai kestävän kehityksen näkökulmasta. (Pekkola 2002, 4–39.) Tyypillisesti etätyötä tehdään kiinteässä ja työnantajan kanssa ennalta sovitussa paikassa, kuten kotona tai kesämökillä. Etätyön käsite ei varsinaisesti ota kantaa tietotekniikan käyttöön. Nykyisessä tutkimuksessa etätyön käsite on kuitenkin sulautettu osaksi e-työtä, joka nähdään yleisesti etätyötä laajempänä käsitteenä. (Uhmavaara 2005, 1–2.)

Pekkolan (2002, 4–39) mukaan etätyö on varsinaisen työpaikan ulkopuolella tehtävää työtä, jonka apuna käytetään useimmiten tietotekniikkaa. Tällöin työ tapahtuu tyypillisesti kotona tai erityisessä etätoimistossa. Vartiainen (2004) määrittelee etätyöstä seuraavasti: ”Viestintä- ja yhteistyötekniikan avulla työpaikan ulkopuolella tapahtuva työ, joka muuten tehtäisiin työpaikalla. Usein etätyötä tekevät ihmiset viettävät osan työviikosta varsinaiselle työpaikallaan ja osan kotona tai jossakin muussa paikassa (Vartiainen 2004, 219).” 2000-luvulla tuotettujen tutkimusten mukaan yleisin nimitys työpaikan ulkopuolella tehtävälle ansiotyölle on *etätyö*. Pekkola (2002) toteaa etätyön sisällön muuttuneen työelämän kehityksen myötä. Tällä vuosituhannella on valtakäsityksenä etätyöstä sanasta eWork suomennettu e-työ, joka viittaa erityisesti sähköiseen kommunikaatioon (Pekkola 2002, 23). Edellä mainitut määritelmät edustavat uusinta ja vallitsevaa näkemystä, jossa tietotekniikka mielletään etätyön olennaiseksi osaksi.

Di Martinon ja Wirthin (1990) määritelmässä etätöitä tehdään paikassa, jossa etätyöntekijä ei ole fyysisessä vuorovaikutuksessa työtovereihinsa, vaan pitää yhteyttä heihin teknisin apuvälinein. Heidän määritelmässään etätöiden muotoja ovat kotona, sateliittitoimistossa ja lähiötoimistossa tehtävä etätö sekä liikkuva etätö. Yleisintä on työntekijän kotona tehtävä etätö, joka perinteiseen työhön verrattuna asettaa työntekijän ammattitaidolle, organisaatorakenteelle ja yhteydenpidolle uudenlaisia vaatimuksia. Sateliittitoimistot ovat yrityksestä etäällä sijaitsevia sivutoimipisteitä, joihin ollaan *elektronisesti* yhteydessä. Lähiötoimistot taas tarjoavat viestintätekniikkaa yrityksen työntekijöiden käyttöön työtehtävissään. Toimistot voivat olla lähellä palveluiden käyttäjiä ja ne voivat tarjota lisäksi koulutus-, ostos- ja vapaaajan palveluita. Matkustaminen on keskeinen osa liikkuvaa etätöä. Tällöin työntekijä tekee töitä monissa työpisteissä ja pitää yhteyttä varsinaiseen työpaikkaansa esimerkiksi sähköpostin avulla. (Di Martino, Wirth 1990, 529–530.)

Etätöiden eri muotoja voidaan ryhmitellä myös erilaisten tavoitteiden mukaan. Etätö voi olla monipuolista, tehtäväorientoitunutta, kokeiluluontoista ja lisäksi työtilaisuuksien tarjoamiseen, alueellisten kehitysongelmien ratkaisuun sekä työntekijän ja työnantajan intressien yhteensovittamiseen perustuvaa etätöä. Monipuolisessa etätöissä tavoitteena on ottaa sekä työntekijän että työnantajan edut huomioon. Tällöin etätöillä voidaan haluta muotoilla organisaatiota ja organisaation johtamista uudelleen. Tehtäväorientoituneen etätöiden tärkein tavoite on työsuorituksen tehostaminen. Kokeiluluonteisissa etätöissä on tarkoituksena selvittää etätöiden tuomia mahdollisuuksia. Suomalaisissa yrityksissä mielenkiinnon kohteena on ollut lähinnä monipuolinen, tehtäväorientoitunut sekä työntekijän ja työnantajan intressien yhteensovittamiseen perustuva etätö. (Pekkola 1993, 26–27, 253–254.)

Helteen (2004) mukaan muita etätöiden häilyvän käsitteen nimityksiä on esimerkiksi joustotyö, hajautettu työ, mobiili työ, kannettava työ, elektroninen nomadityö, verkostotyö, virtuaalityö ja etäläsnäolo. Englanninkielellä etätöitä kuvataan esimerkiksi seuraavilla määritelmillä: *e-work, telework, telecommuting, distance work, remote work, flexiwork, electronic homework, ja networking*. (Helle 2004, 42–55.) Käsitteen laaja nimityskirjokin kuvaa osuvasti monimuototyön laajoja ja monia mahdollisuuksia. Nimityskirjo kertoo myös siitä, että etätöiden käsite ei ole yksinkertainen eikä yksiselitteinen. Käsitteen virallisen määritelmän puuttuminen on myös ollut omiaan vaikuttamaan siihen, että käsitteen asemoituminen työelämään ja monimuototyön tekemisen ehdot ovat olleet epäselviä. Määritelmät eivät esimerkiksi erota toisistaan työsuhteessa tehtävää työtä yrittäjäpohjaisesta työstä (Helle 2004, 42–55).

Etätyö on tapa työn organisointiin. Työtä, jota voitaisiin tehdä työnantajan tiloissa, tehdäänkin säännöllisesti varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Tässä työssä tai sen organisoinnissa käytetään apuna tietotekniikkaa. Etätyötä voidaan tehdä monella tapaa. Nämä tavat voivat vaihdella saman henkilön kohdalla tarpeiden ja olosuhteiden muuttuessa. Etätyötä voidaan tehdä esimerkiksi kotona, etätyökeskuksissa, satelliittitoimistoissa, kirjastoissa, joukkoliikennevälineissä tai liikenneasemilla. Etätyötä ei ole työ viraston omassa tai useamman viraston yhteisessä palvelukeskuksessa tai asiakaspalvelupisteessä taikka viraston sivutoimipaikassa, koska nekin ovat työnantajan tiloja. Etätyö voi olla kokoaikaista tai vain osittaista, jolloin etätyötä tehdään esimerkiksi kahtena päivänä viikossa.

Etätyön virallinen määritelmä eurooppalaisessa etätyön puitesopimuksessa on: ” Etätyö on tapa organisoida ja/tai suorittaa työtä työ sopimuksen perusteella työsuhteessa käyttäen tietotekniikkaa tavalla, jossa työ, jota voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa, tehdään säännöllisesti näiden tilojen ulkopuolella.” (Etätyön puitesopimus 2002, 2. artikla.)

### **2.3. Etätyön eri lajit - kotona tehtävä etätyö**

Kotona tehtävä etätyö on vanhin ja suosituin etätyön muoto. ECaTT-tutkimuksen (2000) mukaan kotona työskenteleviä etätyöntekijöitä ovat ihmiset, jotka työskentelevät kotona vähintään yhden työpäivän viikossa, käyttävät tietokonetta työssään, käyttävät tietoliikenneyhteyksiä (puhelin, faksi, sähköposti) viestinnässään ja ovat työsuhteessa, jossa heidän päätyöpaikkansa sijaitsee toimeksiantajan tiloissa. (EcaTT 2000, 9–11.)

Koska kotona tehtävässä tietotyössä hyödynnetään uusinta informaatioteknologiaa, sitä ei tule sekoittaa perinteiseen kotityöhön (Di Martino, Wirth 1990). Stanworth (1997) jakaa kotona työskentelevät etätyöläiset kolmeen alaluokkaan. Ensimmäinen ryhmä suorittaa osan työstään kotona ja osan yrityksen kiinteässä toimipaikassa. Osa-aikaisesti kotona työskentelevät ovat useimmiten palkkatyössä olevia miehiä, joilla on hyvät tekniset taidot. Toinen alaluokka työskentelee kokopäiväisesti kotona. Tyypillisesti tämän työmuodon edustajat ovat yrittäjinä toimivia naisia, jotka tekevät toimistotyötä ja saavat palkkionsa työn tulosten perusteella. Kolmannen ryhmän muodostavat freelance-yrittäjät, joiden pysyvä toimipaikka on kotona. Suurin osa heistä on perinteisessä freelancer-ammattissa kuten toimittajana, sillä monesti kehittynyt teknologia on luonut mahdollisuuden etätyöskentelyyn. (Stanworth 1997.) Kotona tehtävästä tietotyöstä löytyy runsaan suosionsa vuoksi paljon tutkimustietoa. Suurin osa eurooppalaisista ja amerikkalaisista etätyötutkimuksista käsittelee juuri tätä työmuotoa. Shinin

(2000) mukaan kotona tehtävän tietotyön haittapuolia yksilön kannalta ovat sosiaalinen eristyminen työyhteisöstä ja urakehityksen hidastuminen. Mokhtarianin (1991) mukaan positiivisia puolia ovat työn tuottavuuden parantuminen, pääsy käsiksi laajaan informaatioon sekä valvonnan vähentyminen. (EcaTT 2000.)

## 2.4. Mobiili etätyö

Mobiilit etätyöntekijät (Di Martino, Wirth 1990 ja EcaTT 2000, 10–11) työskentelevät vähintään kymmenen tuntia viikossa poissa varsinaiselta työpaikaltaan, käyttävät työssään tietoliikenneyhteyksiä ja matkustavat työssään. Perezin (2002) mukaan mobiilia etätyötä voi tehdä esimerkiksi kotona, autossa, lentokoneessa tai hotellissa. Juuri paikkamääritelmä erottaa mobiilin työn kotona tehtävästä etätyöstä, sillä tässä etätyön muodossa suorituspaikkaa ei ole ennalta määriteltä. Myyntiedustajat ja markkinointipäälliköt ovat tunnetuimpia mobiileja etätyöläisiä. Teknologian kehitys on parantanut mobiilin etätyön tuottavuutta ja vähentänyt toimistotilan tarvetta. (Perez 2002.)

Kotimaisen määritelmän mukaan mobiileja etätyöntekijöitä ovat sellaiset ihmiset, jotka työskentelevät vähintään kymmenen tuntia viikossa poissa kotoaan ja myös poissa pääasialliselta työpaikaltaan. Tällöin työskennellään esimerkiksi liikematkoilla, kenttätöissä, matkustaen tai asiakkaiden tiloissa käyttäen tietoteknisiä sovelluksia ja internetyhteyksiä. Mobiilia työtä tekevät liikkuvat paikasta toiseen kuljettaen vaadittavia työvälineitä mukanaan. Erilaiset kommunikointi- ja etäyhteydet oman organisaation tiedonhallintajärjestelmiin mahdollistavat mobiilin työskentelyn. (Uhmavaara 2005, 27, Vartiainen 2007, 13–15.)

Mobiili etätyö käsitteenä tarkoittaa sellaista työn organisointitapaa, jossa työntekijät siirtyvät liikkuvaan etätyöhön. Mobiilit etätyöntekijät liikkuvat esimerkiksi kannettava tietokone ja kännykkä mukanaan työpisteestään käsin. Tämä työpiste voi olla joko työnantajan tiloissa tai vaikkapa työntekijän kotona. Mahdollista on myös työskentely, jossa työntekijä liikkuu yrityksen eri toimipisteissä. Tässä suhteessa termi sekoittuu hieman jäljempänä esiteltävän *hajautetun työn* kanssa. Viimeaikaisten tulkintojen mukaan mobiililla etätyöllä tarkoitetaan erityisesti sellaista työnjärjestelyä, jossa työtä tehdään työmatkoilla. Tällainen työnjärjestely on syntynyt pikemminkin käytännön tarpeista, kuin tarpeesta tehdä erityinen etätyöjärjestelmä. Nykyiset tietoliikenneyhteydet ja -välineet mahdollistavat oivasti mobiilin etätyön tekemisen melkein missä tahansa. Liikkuvaa etätyötä voidaan tehdä esimerkiksi työmatkoilla julkisen liikenteen välineissä. (Helle 2004, 53, Vartiainen 2005, 28.)

Mobiili etätyö on siis yksi etätyön muoto. Sillä voidaan ymmärtää päivittäisen pitkän työmatkan aikana joukkoliikennevälineessä tehtyä työtä. Tämä työ voidaan lukea osaksi työaikaa. Tavanomaisimmat liikennevälineet, joissa mobiilia etätyötä tehdään, ovat junat ja linja-autot. Paikallisliikenteen joukkoliikennevälineet eivät yleensä mahdollista keskittymistä työskentelyyn. Mobiili joustotyö voi käsittää niin kannettavalla tietokoneella työskentelyä, kuin raporttien, asiakirjojen ja muiden dokumenttien lukemista sekä valmistelua. Kehittynyt tietoturva ja mobiilit yhteydet mahdollistavat myös tietoverkkojen käytön.

## **2.5. Hajautettu työ – monimuotoiset työmuodot**

Suomalaisen tutkijan (Lahtinen 2002) määritelmän mukaan hajautetussa, monimuotoisessa työssä on kyse tietoteknisesti verkottuneista yhteisöistä, joiden jäsenet voivat olla fyysisesti etäällä toisistaan, mutta silti työskennellä yhteisen päämäärän eteen. Tutkijoiden mukaan hajautettu työ -käsitettä on ryhdytty käyttämään erityisesti siksi, että tällä termillä halutaan kuvata ja ymmärtää työn luonteesta paikkasidonnaisuuden häviämistä. Hajautetulla työllä tarkoitetaan erityisesti tietotekniikan avulla mahdollistamaa työn organisointia niin, että työtä voidaan tehdä varsinaisen työpaikan ulkopuolella, ensisijaisesti työnantajan tarjoamassa ja mahdollistamassa paikassa. (Lahtinen 2002, 14–15.)

Hajautetulla työllä voidaan tarkoittaa myös tietoliikenneavusteista ryhmätyötä, jossa useampi työntekijä tekee työtä samaa lopputuotetta varten fyysisesti eri paikoissa. Hajautetussa työssä on kyse innovatiivisesta työnjaon ja työajan organisoinnista – sekä mitä suurimmassa määrin – ihmisten tietojen, taitojen ja osaamisen kohdentamisesta ja hyödyntämisestä. Organisaation valtasuhteet ja valtarakenteet korostuvat hajautetussa työssä, koska työn tekeminen on riippuvaista organisaation sisällä vallitsevasta luottamuksesta, työntekijöiden valvonnasta ja työn tekemisen itsenäisyydestä. (Lahtinen 2002, 14–15.)

Puolustusvoimien maavoimien esikunnassa kirjoitetun määritelmän mukaan hajautettu työ on työtä, jossa on kyse tietoteknisesti verkottuneista yhteisöistä, joiden jäsenet voivat olla fyysisesti etäällä toisistaan, mutta silti työskennellä yhteisen päämäärän eteen. Erityisesti tässä hajautetussa työssä on kyse työskentelystä toisessa puolustusvoimien toimipisteessä. (Hajautetun työn käyttö 2010.) Määritelmä hajautetusta työstä kuvaakin osuvimmin sitä mistä on kyse. Työllä pitää olla tarkoitus – kuten puolustusvoimien taannoisessa rekrytointikampanjassakin julistetaan. Tässä yhteydessä tarkoitukseen päästään määrittämällä yhteiset tavoitteet, joihin sitten innovatiivisella työn tekemisellä ja työnjohtamisella päästään. Puolustusvoimien pitää



nykyaikaisena organisaationa löytää keinot ja toimintatavat, joilla esimerkiksi upseereiden asiantuntijuus, tiedot ja taidot kyetään hyödyntämään ja kohdentamaan parhaalla tavalla.

Edellä esitettyjen määritelmien mukaan etätyö, hajautettu työ, mobiili joustotyö voidaan määritellä ja ymmärtää monin eri tavoin. Yhteisenä nimittäjänä voidaan käyttää termiä *monimuototyö*, joka voidaan ymmärtää ideologisesti rinnasteisena käsitteenä monimuoto-opiskelun kanssa. Eurooppalaisen koulutusuudistuksen myötä opiskelukäytännöissä ilmenevät lähi- ja etäopiskelujaksojen vuorottelu, verkko-opiskelu, mentorointi ja näyttösuoritukset sekä työn ja opiskelun vuorottelu ovat oivallisia käytänteitä valmentamaan tulevaisuuden upseereita monimuototyöhön.

### 3. KENTÄN ÄÄNI

#### 3.1. Upseerin koulutuksen ja työn kuva 2000-luvulla

Tässä vaiheessa tutkimusraporttia on tarkoituksenmukaista esitellä ja selvittää millainen on 2000-luvun suomalaisen upseerin koulutusjärjestelmä ja työn kuva yleisellä tasolla.

Upseerin tutkinto on ylempi korkeakoulututkinto, josta valmistutaan sotatieteiden maisteriksi. Koulutusjärjestelmä on rakennettu monivaiheiseksi, sisältäen lähiopintoja ja verkkotuettua etäopiskelua. Alkuun koulutukseen valitut kadetit opiskelevat kolmivuotisen kandidaatin tutkinnon Maanpuolustuskorkeakoulussa Helsingissä sekä puolustushaara- ja aselajikouluissa eri puolella Suomea. Kolmen vuoden opintojen jälkeen upseeri nimitetään määräaikaan keikintaan 10 vuotta kestäväan virkaan. Upseerit siirtyvät työelämään luutnantin arvolla joukko-osastoihin eri puolille Suomea. Tyypillinen kandidaattiupseerin työtehtävä tuossa vaiheessa on olla varusmieskouluttajan tehtävissä varusmiesperusyksiköissä.<sup>6</sup>

Kandidaattiupseerilla työelämävaihe kestää vähintään neljä ja enintään kymmenen vuotta. Tuona aikana upseerilla on mahdollisuus kouluttajatehtävissään syventää osaamistaan ja hän voi hakeutua erilaisiin koulutustaan vastaaviin tehtäviin kotimaassa. Myös kansainväliset palvelustehtävät ovat mahdollisia työelämäjakson aikana. Työelämävaiheen jälkeen opinnot jatkuvat kaksi vuotta kestäväällä maisteriopintovaiheella Maanpuolustuskorkeakoulussa. Havainnot näyttäisivät osoittavan, että varsin moni haluaa jatkaa opintojaan heti vaaditun neljän vuo-

---

<sup>6</sup> Puolustusvoimien internetsivusto, työ ja koulutus osio. Viitattu: 18.1.2010.

den työelämäjakson päätyttyä. Tähän on selvänä kannustimena ura- ja palkkauskkehityksen takaaminen.

Maisteriopintojen päätyttyä upseeri nimitetään vakinaiseen virkaan ja hänet ylennetään yli-luutnantiksi. Maisteriupseerit palaavat joukko-osastoihin ja jatkavat urallaan kohti vaativampia ja haastavampia tehtäviä. Tyypillinen työtehtävä alkuvaiheessa on olla perusyksikön, noin 10–15 henkilökuntaan kuuluvan ja noin 100–150 varusmiehen työyhteisön varapäällikkönä muutaman vuoden ajan. Tämän jälkeen kyvykkäimmille ja halukkaille tarjoutuu mahdollisuus perusyksikön päällikön tehtäviin. On myös mahdollista suuntautua asiantuntija tai erikois-osaamistason tehtäviin tyypillisesti joukkoyksikön tai vastaavan tason organisaation esikunnissa. Moni upseeri hakeutuu ja pääsee myös erilaisille täydennys- tai toimialakoulutuskursseille tai kansainvälisiin tehtäviin.<sup>7</sup>

Esimerkiksi perusyksikön päällikön työn kuvaan kuluu hyvin paljon hallinnollisia työtehtäviä, joita tehdään tietokoneella erilaisia sovelluksia käyttäen. Myös kännykkä on tyypillinen asioiden ja työtehtävien hoitamisen väline. Päällikkö vastaa johtamansa yksikön hengestä, työhyvinvoinnista ja järjestyksestä. Tämä koskee niin alaisiaan henkilökuntaan kuuluvia, kuin varusmiehiä. Varusmiesten kohdalla päälliköllä on myös vahva juridinen vastuu ja oikeus. Tämän tutkimustyön aiheeseen liittyen on todettava, että tyypillisiä upseerin työtehtäviä perusyksikötasolla voidaan luonnehtia läsnä olevan esimiehen tehtäviksi. Päivittäiset koulutus-tapahtumat edellyttävät osallistuvaa ja valvovaa toimeenpanoa ja johtamista. Päällikkö- ja varapäällikkötason tehtäviin kuuluu kuitenkin paljon erilaista koulutuksen ja harjoitus-tapahtumien suunnittelua ja valmistelua sekä hallinnollisia tehtäviä, joiden tekemisen väline on tuossa vaiheessa tietokone ja matkapuhelin.

Perusyksikkövaiheen jälkeen upseerit siirtyvät erilaisiin esikuntiin toimistoiesiupseereiden tehtäviin. Näissä tehtävissä on tyypillistä, että alaisia on vain muutama, useissa tehtävissä ei laisinkaan. Työn kuva muotoutuu yhä enemmän asiantuntijatasoon ja osastojen tai vastaavien esimiestason tehtäviksi. Osastoesiupseerin työkaluiksi tulee puhtaasti tietokone ja puhelin. Koulutuksen ja työkokemuksen tuoma ammatillinen osaaminen ja asiantuntijuus korostuvat. Monissa osastoesiupseerin tehtävissä myös verkosto laajenee. Upseerin tarvitsee olla yhä enemmän yhteyksissä yhteistyökumppaneihin, joita löytyy muiden puolustushaarojen lisäksi myös siviilipuolelta. Tyypillistä on, että tässä vaiheessa upseerin tehtäväkierto myös vilkastuu. Asiantuntijuutta pitää voida jakaa ja upseerin osaamista halutaan hyödyntää maanlaajui-

---

<sup>7</sup> Puolustusvoimien internetsivusto, työ ja koulutus osio. Viitattu: 18.1.2010.

sesti. Useat upseerit hakeutuvat haastaviin tehtäviin toiselle paikkakunnalle, varsin moni upseeri käsketään palvelukseen esikuntaan toiselle paikkakunnalle. Molemmissa tapauksissa joudutaan pohtimaan mahdollista muuttoa ja muita perhe-elämän sosiaalisia asioita. Kansainväliset tehtävät houkuttavat edelleen useita upseereita.

Noin kymmenen vuotta kestäneen, usein sangen monipuolisen ja useita tehtäviä sekä palveluspaikkakuntia sisältäneen maisteriupseerivaiheen päättää upseerin jatkotutkinto. Tämä tutkinto koostuu tällä hetkellä vuoden mittaisesta esiupseerikurssista ja tämän jälkeisestä vuoden mittaisesta yleisesikuntaupseeritutkinnosta. Nämä opinnot suoritetaan Maanpuolustuskorkeakoululla Helsingissä. Esiupseerikurssi on kaikille upseereille urapolkuun kuuluvaa täydennyskoulutusta, jonka jälkeen noin kolmannes opiskelijoista valitaan soveltuvuuden ja opintomenestyksen perusteella jatkamaan opintojaan yleisesikuntaupseereiksi. Yleisesikuntaupseerin tutkinto luokitellaan valtion virkojen kelpoisuusehdoissa vastaamaan lisensiaatin tutkintoa. Tutkinto antaa myös kelpoisuuden puolustusvoimien ylimpiin upseerin tehtäviin ja virkoihin. Molemmat tutkinnot järjestetään verkkotuettuna monimuoto-opiskeluna, johon kuuluu lähiopetusta Helsingissä ja etäopiskelujaksoja, joiden aikana upseeri voi opiskella vaikkapa kotonaan.<sup>8</sup>

Esiupseerikurssin tai yleisesikuntaupseerikurssin jälkeen upseereiden asiantuntijuuden voidaan katsoa kehittyneen entistä laaja-alaisemmaksi. Moni upseeri on tässä vaiheessa osoittanut erikoistuneensa johonkin tiettyyn alaan tai aihepiiriin. Työtehtävät tässä vaiheessa siirtyvät käytännössä lopullisesti esikuntatyön pariin esiupseerikurssin suorittaneilla. Yleisesikuntaupseerit määrätään kartuttamaan kokemustaan alueellisiin tai puolustushaaraesikuntiin eri puolille Suomea. Tämä on välttämätön edellytys urapolun suuntautuessa kohti vaativampia johtotehtäviä, joihin kuuluu muun muassa joukkoyksikkö- ja joukko-osastotasojen komentaja-tehtävät. Kansainvälisiin tehtäviin vaaditaan osaamista ja hankittua asiantuntijuutta halutaan käyttää.

On mainittava lisäksi, että upseerin työn kenttään kuuluu koko uran ajan haastavissa ja vaativissa olosuhteissa – maalla, merellä ja ilmassa – tapahtuvat sotaharjoitukset. Näissä sotaharjoitustehtävissä upseeri toimii uransa alussa tyypillisesti varusmiesten kouluttaja- ja taisteluumuntonojen toteutustehtävissä. Kokemuksen, koulutuksen ja osaamisen lisääntyessä erilaiset pääkouluttajan ja sodan ajan joukkojen komentaja tason tehtävät tulevat tutuksi. On varsin tavallista, että nuorella upseerilla sotaharjoituksia on noin 60 vuorokautta vuodessa. Esi-

---

<sup>8</sup> Maanpuolustuskorkeakoulun internet sivusto. Viitattu 18.1.2010.

upseereilla ja yleisesikuntaupseereilla sotaharjoitusvuorokausia vuositasolla on tyypillisesti 20–40 vuorokautta. Kaikille sotaharjoitustehtäville on ominaista se, että työskentely tapahtuu harjoitusalueilla eri puolella Suomea. Vuorokautinen työaika on useimmissa harjoitustehtävissä yli 12 tuntia ja käytännössä pitää olla ympärivuorokautisessa valmiudessa. Riippuen tehtävästä yöpyminen tapahtuu teltoissa, laivoilla merellä tai satamissa tai sitten parakittyyllisissä rakennuksissa.

Kokonaisuudessaan upseerin koulutus ja työura on nykyisellään rakentunut hyvin monimuotoiseksi jatkuvan koulutuksen ja useita työtehtäviä ja palveluspaikkakuntia sisältäväksi haasteelliseksi kentäksi.

### 3.2. Monimuototyön kokeiluista Suomessa

Juhani Pekkola (2002) on väitöskirjassaan *Etätyö Suomessa* koonnut yhteen eri tutkimusten tuloksia etätyön laajuudesta Suomessa. Esimerkiksi ympäristöministeriön ja Suomen ympäristökeskuksen 2001–2002 yhteistyönä toteuttamassa *Etätyö ja työmatkat Suomessa* -tutkimuksen mukaan etätyöntekijät ovat useimmin 25–40 vuotiaita. Voidaankin ajatella, että nuoret aikuiset ovat sopeutuvaisempia muutoksiin työskentelyolosuhteissa ja heidän elämäntilanteessaan etätyö voi olla jopa toivottu ratkaisu. Lisäksi monimuotoinen koulutusjärjestelmä on omiaan opettamaan ja kasvattamaan nuorten aikuisten valmiuksia joustaviin työtapoihin työelämässään.

Saman tutkimuksen mukaan ihmisen sosioekonomisella asemalla on selvä vaikutus etätyön yleisyyteen. Ylemmistä toimihenkilöistä etätyötä tekee yli 10 %, alemmista toimihenkilöistä alle 4 % ja muista työntekijöistä alle 1 %. Erityisesti koulutussektorilla etätyö on ollut muita toimialoja yleisempää. Tosin samalla toimialalla työskennellään hyvinkin erityyppisissä tehtävissä, joten yleistysten teko on vaikeaa. Ammattiryhmistä johtajat, ylimmät virkamiehet ja erityisasiantuntijat tekevät paljon etätyötä. Yrittäjistä vajaa 6 % ja palkansaajista reilu 4 % tekevät etätyötä. Myös koulutuksella on merkitystä etätyön yleisyyteen. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista yli 15 % tekee etätyötä. Tutkijat ovat erityinen ryhmä, joka tekee mainitun tutkimuksen mukaan paljon etätyötä (24 %). Keskiasteen suorittaneista etätyötä tekee alle 3 %. (Pekkola 2002, Helminen 2003.)

Työmatkan pituudella on ollut tutkimusten mukaan jonkin verran vaikutusta etätyön tekemiseen. Pitkiä työmatkoja tekevien keskuudessa etätyö on suhteellisesti yleisempää, kuin lyhyttä

työmatkaa tekevien, vaikka määrällisesti etätyöntekijöistä suurin osa tekee melko lyhyttä työmatkaa. Työmatkan pituuden ollessa alle 60 kilometriä etätyöntekijöiden osuus on viiden prosentin luokkaa. Tätä pidempiä työmatkoja kulkevilla etätyön määrä kasvaa ollen korkeimmillaan 20 %. Yli 100 kilometrin työmatkoilla kakkosasunnon käyttö alkaa olla vaihtoehtona etätyötä yleisempää. (Pekkola 2002, Helminen 2003.) Uhmavaaran (2005) mukaan edellä esitettyjä tuloksia tukee myös työministeriön työpoliittinen tutkimus *Joustaako työ* vuodelta 2005.

Hämeen liitossa mobiili joustotyö tai liikkuva etätyö kokeilu käynnistyi keväällä 2002. Kokeilusta siirryttiin vakinaiseen käytäntöön syksyllä 2002. Tässä kokeilussa maakuntaliiton työntekijöitä kulki päivittäin Helsingin ja Hämeenlinnan väliä. Myös liiton määräaikaisten projektityöntekijöille oli tarjottu samaa etua. Mobiilin joustotyön mahdollistuminen on ollut maakuntaliitolle erittäin myönteinen kokemus. Työntekijät ovat kokeneet työnteon suunnittelun ja organisoinnin lisääntyneen, mikä on parantanut tehokkuutta. Lisääntyneen vapaa-ajan myötä mobiililla joustotyöllä on ollut merkittävä vaikutus elämänlaatuun. Aikaa on jäänyt enemmän perheelle. Liiton työntekijät ovatkin todenneet, että ilman tällaista joustomahdollisuutta he olisivat todennäköisesti olleet pakotettuja vaihtamaan työpaikkaa. Myös työnantaja on kokenut mobiilin joustotyön hyvänä ratkaisuna. (Pekkola 2002, Helminen 2003.)

Toimihenkilöunioni TU ry:n etätyökokeilussa etätyön hyödyiksi todettiin parempi työ- ja keskittymisrauha, työajan käytön tehostuminen ja työkuorman väheneminen. Kokeilussa mukana olleet ilmoittivat myös työmatkojen poisjäännin seurauksena stressin vähenneen ja työssä jaksamisen parantuneen. Lisäksi kirjattiin etätyön hyötyinä vaihtelu, joustava ajankäyttö, parempi mahdollisuus keskittyä kirjallisen materiaalin lukemiseen ja pitkäjänteisyyttä vaativiin kokonaisuuksiin. Myös viikoittaisen työajan suunnittelumahdollisuus ja omassa rauhassa tehdyn työn tuloksellisuus nähtiin positiivisina ilmiöinä. Negatiivisina ilmiöinä kokeilun mukaan nähtiin työn ja vapaa-ajan sekoittuminen: työn intensiivisyys johtaa taukojen unohteluun. Etätyö aiheutti myös jonkun verran sosiaalisen eristäytyneisyyden tunnetta. (Heinonen, Niskanen 2003, 18–23).

Tutkimusten mukaan suomalaisten kiinnostus etätyöntekoon on kasvanut viime vuosien aikana. Ihmiset eivät ole enää vahvasti sidottuja yhteen paikkaan, vaan esimerkiksi työpaikkaa vaihdetaan usein. Ihmisten sitoutuminen näkyy enemmän sitoutumisena omaan asiantuntemukseen ja osaamiseen, sekä niiden kehittämiseen, mikä puolestaan saattaa edellyttää liikkumista työpaikasta ja työtehtävistä toiseen. Etätyöhalukkuuden syynä saattaa myös olla

yleinen joustavuuden arvostus työskentelytapojen suhteen. Edellä esitetty pätee myös upseerin monimuotoiseen ja haastavaan tehtäväkenttään ja urakiertoon.

### 3.3. Tuumasta toimeen myös puolustusvoimissa

Upseeriliitto toteutti huhtikuussa 2009 internetkyselyn jäsenistölleen. Kyselyllä selvitettiin muun muassa upseereiden perheistään erillään asumista. Kyselyn tavoitteena oli selvittää erillään asumisen taloudellisia ja sosiaalisia vaikutuksia upseeriperheissä. Kysely toteutettiin sähköpostikyselynä sellaisille jäsenille, joiden sähköpostiosoite oli Upseeriliiton tiedossa. Kyselyyn vastasi 1138 jäsentä. Kyselyä voidaan pitää vastaajamäärältään kattavana. Vastanneista yli puolet (661 vastaajaa), olivat asuneet jossain virkauransa vaiheessa tai asuivat kyselyn aikoihin erillään perheestään. Kyselyn tulosten mukaan erillään asuminen aiheuttaa erilaisia ongelmia upseeriperheissä. On arveltu käsityksenä olevan, että upseeri perheineen elää kulloisellakin sijoituspaikkakunnallaan muuttolaatikat valmiiksi pakattuna odottaen seuraavaa siirtoa. Siirron ja tehtävänmääräyksen tultua upseeri sitten pakkaa omaisuutensa ja perheensä muuttoautoon ja suunnistaa seuraavaan virkapaikkaan. Todellisuudessa asia ei ole näin. Yhä useammin on niin, että upseeri siirtyy, mutta hänen perheensä jää toiselle paikkakunnalle. (UL erillään asumiskysely 2009, Rantala, Sotilasaikakauslehti 5/2009.)

Kyselyyn vastanneista lähes puolet (48 %) oli asunut perheistään erillään yli kaksi vuotta jossain uransa vaiheessa. Vastaavasti 84 % vastanneista upseereista on ollut urallaan tilanteessa, jossa on joutunut asumaan vähintään puoli vuotta erillään perheistään. Miksi sitten perheet eivät muuta upseerin työpaikan siirtyessä kotipaikkakunnalta toisaalle? Tärkeimpänä syynä vastauksissa ilmoitettiin puolison työ tai opiskelu (48 %). Seuraavaksi merkittävimpanä nähtiin lasten koulunkäynti (9 %). Uuden työpaikkakunnan sijainti oli kolmantena muuttovastarintaa herättävänä tekijänä (7 %). Vastanneiden perheistä noin kolmasosa (27 %) oli muuttanut upseeripuolison mukana uudelle paikkakunnalle. Useat muuttaneista perheistä olivat kohdanneet ongelmia paikkakunnan vaihdoksen jälkeen. Ongelmat liittyivät mukana muuttavan puolison työnsaanti vaikeuksiin tai työttömyyteen, sekä lasten sopeutumiseen uudelle paikkakunnalle ja uuteen kouluun. (UL erillään asumiskysely 2009, Rantala, Sotilasaikakauslehti 5/2009.)

Kyselyn vastausten perusteella voidaan todeta, että upseeri vieraantuu perheensä arjesta erillään asuessaan. Lasten kasvatus ja hoito hankaloituu. Perheen yhteisistä asioista huolehtiminen ei enää onnistu. Suhde puolisoon ja lapsiin saattaa heikentyä. Synnyttääkö tämä jopa

eräänlaista *sosiaalista uusavuttomuutta* tai *laitostumista* perheensä luota ”työpaikalla asuvis-  
sa” upseereissa? Tätä käsitystä tukevat erilaiset pohdinnat ja keskustelut joidenkin upseerei-  
den vaimojen kanssa, sekä seuraavat suorat lainaukset kyselyn avoimista vastauksista kysy-  
mykseen: ”Mitä muita sosiaalisia tai työelämän vaikutuksia erillään asumisesta olet havain-  
nut?”

*”Töistä irtautuminen normaalin työajan puitteissa ei toteudu, työskentely  
jatkuu helposti iltamyöhään...”*

*”Syrjäytyminen, työtä tehdään aamuvarhaisesta iltamyöhään, kun ei siellä  
soluasunnossakaan ole mitään tekemistä, eikä omaa rauhaa. Ainoa rauhallinen  
paikka on oma työhuone, kun muut ovat häipyneet...”*

*”Perheen asioiden järjestely on vaikeaa vieraalta paikkakunnalta...”*

*”Vieraalla paikkakunnalla on melko juureton olo. On vain työkaverit, joiden  
nurkissa ei voi pyöriä kokoajan heitä häiritsemässä...”*

*”Kaverit ja harrastukset jäivät vanhalle paikkakunnalle. Viikonloppuisin kun  
sitten on kotona niin ei huvita lähteä harrastamaan tai tapaamaan kavereita kun  
aika pitää käyttää lasten ja perheen kanssa. Tästä tulee masennusta vieraalla  
paikkakunnalla ollessa...”*

*”Ei ole juurikaan sosiaalisia suhteita... Suoraan sanottuna mietin joka aamu,  
että lähdenkö töihin vai sairauslomalle. Niin kuin lapseni kysyi itku silmässä:  
onko sinun pakko taas lähteä...”*

Peräti 93 % vastanneista upseereista kärsii huonoa omaatuntoa joutuessaan olemaan erillään  
perheestään. Vastanneista 82 % oli sitä mieltä, että tilanne aiheuttaa stressiä ja vaikuttaa myös  
heidän työelämäänsä heikentävästi. Kyselyn avoimissa vastauksissa nousi voimakkaasti esiin  
sosiaalisten tekijöiden vaikutus henkiseen jaksamiseen. (UL erillään asumiskysely 2009.) Ky-  
selyn tulokset osoittavat, että työmotivaation ja työtehon perusta luodaan henkisellä ja fyysi-  
sellä hyvinvoinnilla. Työnantajan tulee huomioida aidosti yksilön sosiaalisten tausta-  
vaikuttimien merkitys hänen työn laatuun ja sisältöön.

Etätyön koettiin tuovan ratkaisevaa helpotusta vaikeaan tilanteeseen. Etätyöstä kysyttiin erikseen kysymyksellä: ”Miten erillään asumista pitäisi mielestäsi tukea?” Tässä 72 % vastaajista oli sitä mieltä, että etätyön mahdollisuuksien kehittäminen kasvattaisi heidän halukkuuttaan asua osittain erillään perheestä. Kyselyn vastauksissa nousi esille joustavien työmuotojen, kuten etätyön, mobiilin joustotyön ja hajautetun työn tarve. Vastauksia saatiin 368 ja niistä 124:ssä nostettiin esille etätyö eri muodoissaan. Useimmat vastaajat katsoivat etätyömahdollisuuksien riittävän, taloudellista tukea ei kaivattu. Asia on merkityksellinen, koska kysymyksen asettelu saattaa ohjata ajattelemaan nimenomaisesti *rahallista tukea*. Upseereiden vastauksen perusteella voidaan todeta, että perhe ja sen hyvinvointi ovat suuri huolenaihe ja merkityksellinen asia erillään asumisen haasteissa. (UL erillään asumiskysely 2009, Rantala, Sotilasaikakauslehti 5/2009.)

*”Pitäisi mahdollistaa etätyöskentely lähivaruskunnassa sekä huomioida mobiili etätyö yhtenä työn muotona esimerkiksi istuen junassa Helsingistä Mikkeeliin pystyy tekemään jo kolmisen tuntia tehokasta työtä varsinkin nykyaikana upseerin töidenkin ollessa pääosin tietokonesidonnaisia...”*

*”Joustoa työajoissa... etätyön tekeminen esim. kotona... matka-aikana tehty työ esim. junassa katsottaisiin työajaksi. Olen havainnut, että monet aloittavat junassa työpäivänsä ja jatkavat sitä paluumatkalla...”*

*”Etätyön kehittäminen (lue etätyökulttuurin luonti tyhjästä) on tärkein asia. Jos siviilimaailmassa esimiehet luottavat työntekijöihinsä sen verran, että he päästävät nämä tekemään tietokoneella tehtäviä töitään vaikka ”laiturin nokkaan”, miksi ei Puolustusvoimissa voisi olla näin...”*

Erilaisia monimuototyön vaihtoehtoja nostettiin esiin vastauksissa. Mobiili joustotyö on perusteltu ratkaisu tilanteessa, jos kodin ja työpaikan välillä liikennöi sellainen julkinen liikennöintiväline, jossa työn tekeminen on mahdollista. Tässä mielessä juna soveltunee erinomaisesti tietokoneavusteisen työn tekemiseen. Useat suunnittelu- ja asiantuntijatehtävissä olevat ihmiset tekevät ja pystyvät keskittymään työn tekoon junassa työmatkallaan. NykYTEknologian langattomat puhelin- ja internetyhteydet toimivat junissa varsin hyvin ja turvallisesti. Työmatkan ajallinen kesto tietenkin määrää käytännön hyödynnettävyyden. Jos yhden suuntainen työmatka ilman keskeyttävää liikennevälineen vaihtoa on yli puoli tuntia, lienee oikeutettua todeta mahdollisuuden keskittymään työhetkeen olemassa?



*”Mahdollisuus jonkinmoisen etätyön tekemiseen. Itse voisin tehdä suurimman osan töistä lähimmästä varuskunnasta...”*

*”Etätyö mahdolliseksi tai ainakin hajautettu työ, koska kodin ja entisen virka paikan väli on järkevä. Työskentely entiselle virkapaikalla hajautetussa työssä on mahdollista muutamia päiviä kuukaudessa ja tämä helpottaisi osallistumista perheen arkeen. Puolisot tässä ovat kovilla. Tietotekniset ratkaisut pitää olla sellaiset, että työ voidaan hoitaa muuallakin kuin Mikkelissä...”*

*”Mahdollisuus tehdä työtehtäviä perhepaikkakunnan varuskunnassa tai PV:n toimipisteellä silloin kun ei ole välttämätöntä mennä omaan työpisteeseen toiselle paikkakunnalle...”*

*”Lähtökohtana pitäisi olla, että perheet voivat asua yhdessä. Jos henkilökohdainen tilanne on sellainen, ettei muutto tule kyseeseen (puolison työ, lasten koulu, omistusasunto) niin pitäisi työaika pystyä suunnittelemaan siten, että vapaa-aika perheen kanssa mahdollistuisi. Tässä suhteessa etätyö tulisi sallia...”*

Etätyö ja monimuotoiset joustavat työn muodot kiinnostavat upseereita. Monimuototyössä nähdään sellaisia mahdollisuuksia, joilla kyetään vastaamaan monipuoliseen ja useita tehtäviä ja palveluspaikkakuntia sisältävän uran sosiaalisiin haasteisiin. Upseerit näyttäisivät olevan varsin valveutuneita ja selvillä monimuototyön mahdollisuuksista. Tätä osoittavat vastausten perustelut. Esikuntatyötä tekevien toimistoesiupseereiden tehtävien kenttä koostuu suurimassa määrin tietokoneella ja kännykällä hoidettavista tehtävistä. Tässä suhteessa onkin oikeutettua ihmetellä etätyön laajuus ja historia tietäen seikkaa: miksi monimuototyö ei ole jalkautunut puolustusvoimiin? Tutkimuksen seuraavassa luvussa käsitellään tätä teemaa johtamisen näkökulmasta.

## 4. MONIMUOTOTYÖN EDELLYTYKSET JA MAHDOLLISUUDET JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

### 4.1. Puolustusvoimien johtamisen viitekehys ja monimuototyö



Sotilasjohtamisen yleinen viitekehys muodostuu kuvassa esitetyllä tavalla. Sotilasjohtamisen nelikenttä rakentuu viitekehyksessä johtajuuden *leadership*, johtamisen *management*, organisaatorakenteiden *structure* ja kulttuurin *culture* keskinäisriippuvuuteen. Johtamisen kokonaisuuden hallitseminen ja osaaminen edellyttävät ihmisten johtamisen, toimintayksiköiden organisoinnin, asioiden johtamisen eli päätöksenteon ja johtamisprosessin hallitsemista ja osaamista. Johtajan on siis kyettävä tunnistamaan organisaatiokulttuurin vaikutukset kokonaisjohtamiseen. (Huhtinen 2006, 9–11.) Sotilasjohtamisen nelikentän osa-alueet ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Johtamisen osa-alueet voidaan nähdä tieteellisesti melko pysyvinä, vaikka niiden puitteissa syntyy ja kuolee erilaisia johtamisen trendejä, malleja ja ilmiöitä. Johtamisen nelikentän keskinäisriippuvuuden hallinta vaikuttaa johtamisen onnistumiseen.

Johtaminen *management* voidaan käsittää asioita koskevana päätöksentekona ja johtamisen prosessin osaamisena, joka sisältyy kaikilta johtajilta edellytettävään ja vaadittavaan ammatti-

taitoon. Johtajuus *leadership* koskee nelikentässä ihmisten johtamista. Puolustusvoimissa johtamisen trendinä käytetään syväjohtamista, jonka kulmakiviajatteluna voidaan pitää sitä, että johtaja ottaa huomioon alaistensa tarpeet ja huomioi heidät yksilönä. (Nissinen 2000.) Tällaisen johtajuuden edellytyksenä on todellinen vuorovaikutus johtajan ja johdettavan välillä.

*Organisaatiorakenteella* määritellään työnjako, käskyvalta- ja yhteistoimintasuhteet. Kyseessä on sosiaalinen, taloudellinen ja tekninen ohjausjärjestelmä, jonka puitteissa järjestetään esimerkiksi päätöksentekoprosesseja, tehtävien jakoa, toimivalta- ja vastuusuhteita sekä materiaali- ja tietovirtoja. Puolustusvoimissa johtamisorganisaation perusratkaisuna ja rakenteena käytetään komentajakeskeistä linja-esikuntaorganisaatiota. Tässä johtamisen organisaatiomallissa komentaja vastaa käskettyjen tehtävien toteuttamisesta ja johtamansa organisaation kokonaistoiminnasta. Komentajan apuna on aina esikunta, jonka päätehtävä on tukea komentajaa tämän johtamistoiminnassa. Tästä syntyy hyvinkin prosessimainen toimintatapamalli työskentelylle. Kokonaisuudessaan johtamisrakennetta käytetään ihan ylimmältä pääesikunta tasolta aina tulos- tai perusyksikkö tasalle asti. (Kenttäohjesääntö 2006, 33–34.)

Linja-esikuntaorganisaatio asettaa omat haasteensa esimerkiksi johtamiskäytänteiden ja johtamiskulttuurin näkökulmasta etätyöskentelyä eri muotoineen tarkasteltaessa. Nykyisessä rakenteessa ja kokoonpanossa puolustusvoimien pääesikunta sijaitsee Helsingissä. Puolustushaaraesikunnista esimerkiksi maavoimien esikunta sijaitsee Mikkeliissä. Maavoimien komentaja johtaa maavoimia (Kenttäohjesääntö 2006, 36) täten Mikkelistä käsin. Tässä vahvassa linja-esikuntaorganisaation johtamiskulttuurissa saatetaan käyttää varsin perinteisiä ja tietoyhteiskunnan aikakaudella vanhentuneitakin johtamiskäytänteitä. Pidetäänkö neuvottelut, palaverit ja työkokoukset liiallisesti *facetoface* käytänteisiin nojaten?

*Organisaatiokulttuuri* näkyy ihmisten perusoletuksia, asenteita, arvoja tai mielipiteitä ilmentävänä toimintatapana ja käyttäytymisenä. Organisaatiossa ei kuitenkaan välttämättä toimita julistettujen arvojen ja päämäärien mukaisesti, sillä toimintaa ohjaa kulttuurin ydin, pohjimmaiset perusoletukset. Nämä oletukset ovat usein tiedostamattomia tai itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita. Organisaation toimintaan vaikutetaan myös esimiesten johtamistavoilla ja käytännöillä. (Nissinen 2000 ja Seeck 2008.) Organisaation kulttuuria ei muuteta hetkessä. Vahvatkaan johtajat eivät muuta johtamisen kulttuuria parin vuoden pessteissään, jotka ovat kestoaltaan tyypillisiä puolustusvoimien henkilöstöjohdollisissa esimiestehtävissä oleville.

Puhuttaessa johtamisesta yleisesti, löytynee termille *johtaminen* lukuisia määritelmiä. Seeck (2008) määrittää, että johtaminen on sellaista toimintaa, jonka avulla ihmisen työpanosta ja voimavaroja kyetään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti jonkun tavoitteen saavuttamiseksi. Seeck (2008) jatkaa, että johtamisen tarkoituksena on saada erilaiset ihmiset ja erilaisessa asemassa olevat, erilaista vaikutusvaltaa omaavat yksilöt toimimaan työorganisaation arjessa. Nivalan (2006) mukaan johtaminen on kontekstisidonnaista, jolloin johtamistavat ovat läheisesti yhteydessä toimintaympäristöön ja siihen toimintakulttuuriin, jossa johtaminen tapahtuu. Juuti (2006) korostaa johtamisen näkökulmatarkastelussaan, että johtaminen on merkitysten rakentamista ja todellisuuden muovaamista. Johtamismallin tulee siis olla kunkin työorganisaation arkeen ja toimintakulttuuriin soveltuva. Johtamista eli merkitysten muokkaamista, rakentamista ja todellisuuden muovaamista tapahtuu nimenomaisesti organisaation arjessa.<sup>9</sup>

Puolustusvoimien toimintaympäristöön ja toimintakulttuuriin soveltuvaksi kontekstisidonnaiseksi johtamismalliksi on valikoitunut ja jalostunut syväjohtaminen. Tässä yhteydessä johtamismalli pitää ymmärtää *johtamistrendinä – ei paradigmana*. Paradigmasta voidaan puhua vasta kun teoriasta tai viitekehyksestä tulee oikeana pidetty ja yleisesti hyväksytty ja vallitseva vuosikymmeniksi (Seeck 2008). Syväjohtaminen on ollut tunnetusti ja sisällöltään sellaisenaan käytössä 1990 luvun puolivälistä alkaen.<sup>10</sup>

Nopeat muutokset, mielikuvamaailma ja verkosto-organisaatiot asettavat johtamiselle haasteita. Puolustusvoimien johtamiskulttuuri on hyvin perinteinen rakenteisiin, sääntöihin ja valvontaan perustuva. Monimuototyö voidaan liittää postmoderniin verkosto- ja virtuaali-johtamiseen, jolloin osaamisen johtaminen nousee keskeiseksi johtamisen ajatusmalliksi. Osaamisen johtaminen jäsentyy oppivien organisaatioiden, ydinosaamisen, laatujohtamisen, prosessijohtamisen sekä inhimillisten voimavarojen kehittämisen yhdistelmäksi.

Esimies osaamisen johtamisen kentässä on uudenlaisen *toivon johtaja – karismaattinen johtaja*. (Juuti, 2006, 19, 27.) Tuntemattoman sotilaan synnyttämä *koskelamainen* johtamismalli on luonut myytin joukkojen mukana olevasta ja kulkevasta demokraattisesta johtajasta. Tämän mallin mukaan johtaja on *yksi meistä* – samalla joukot yhteen kokoava symboli ja myös luotamuksen malli. Tämä johtamismalli on leimannut sotienjälkeistä suomalaista johtamiskulttuuria – olihan sodista palanneet johtajat sen jälleenrakennuksen johtamiskulttuuriimme

<sup>9</sup> dos PhD Hannele Seeck 2009, ”Organisaatioparadigmat ja johtajuus” -luento esipäseerikurssin oppilaille syksyllä 2009 Maanpuolustuskorkeakoululla. Luentomateriaali ja –muistiinpanot tekijän hallussa.

<sup>10</sup> sama

mukanaan tuoneet. Soveltuuko tämä johtamismalli sellaisenaan tulevaisuuden organisaatioihin? Sellaisiin organisaatioihin jossa edellytetään johtajalta, esimieheltä aivan uudenlaista läsnäoloa ja virtuaali- sekä verkostajohtamisen taitoja. Puolustusvoimissa vahvat *artefaktit* eli ulkoiset signaalit, vahvat arvot, sotasankaruustarinat ja riitit ja rituaalit ovat omiaan synnyttämään ja ylläpitämään sellaista vahvaa johtamisen kulttuuria, jota voi olla vaikea muuttaa. Nämä *artefaktit* saattavat olla osanaan esteenä uudistumiselle ja innovatiiviselle johtajuudelle.

Johtamisessa on jo kauan puhuttu *karismaattisesta* johtajuudesta – sellaisesta johtajuudesta, joka pohjautuu johtajan erityisiin ominaisuuksiin. Karismaattinen johtaja kykenee luomaan uusia, ihmisten toiminnan perustaksi muodostuvia ajattelumalleja ja näkökulmia joiden avulla esillä oleviin tilanteisiin ja haasteisiin kyetään vastaamaan tarkoituksenmukaisella tavalla. (Juuti, 2006, 19.) Työn tekemisen haasteet nousevat yksilöllisistä tarpeista. Tarkoituksenmukainen vastaus esimieheltä voi tällöin olla esimerkiksi monimuototyön mahdollistaminen yksilölle. Kuitenkin karismaattinen johtaja näkee tilanteessa molemminpuolisen hyödyn ja kenties organisaation uudistus- ja kehityshakuisuudenkin.

Maanpuolustuskorkeakoululla syksyllä 2009 pidetyssä suomalaisen sotilasjohtamisen seminaarissa esiteltiin mielipidetutkimuksella hankittuja kansalaisten näkemyksiä suomalaisen johtamisen tilasta (Kylkirauta 4/2009, 32–35). Tässä tutkimuksessa lähes 700 vastaajaa 15–74 vuotiaista väestöstä tyypitteli johtajaominaisuuksia neljästä johtajatyypistä. Johtajatyypit olivat: yritysjohtaja, poliitikko, reservinupseeri ja kadettiupseeri. Yritysjohtajat luokiteltiin vastaajien mielestä *suorittaja - asiantuntija* tyypeiksi. Poliitikot saivat *asiantuntija* tyypin maineen. Reservin upseerit nähtiin *katalysoivina* neuvottelevina ja kansanomaisina johtajatyyppeinä. Kadettiupseerien tyypitys kategorioitui *yhdessä tekijä – kokoaja* luokkaan. Tehdyn kyselytutkimuksen mukaan tämän tyypin johtajat ovat yhteistyöhön pyrkiviä ja pyrkivät saavuttamaan tarkoituksen, joka on yhteisesti ymmärretty. Kadettiupseerin johtajatyypissä korostuu kyky vastaanottaa palautetta, jonka johdosta johtamisessa on läsnä vahva keskusteluyhteys johdettaviin. (Kylkirauta 4/2009, 32–35.)

Humalan (2007) mukaan johtajuus on sellainen prosessi, jossa johtaja on aina mukana yhtenä osapuolena vaikutusvoimastaan huolimatta. Johtajalta vaaditaan monitaitoisuutta ja vuorovaikutustaitoja sekä aivan uudenlaisia palautteen antamisen, vastaanottamisen ja hyödyntämisen taitoja. (Humala 2007, 13.) Reserviupseerien johtajatyyppejä voisi siis verrata aiemmin mainittuun *koskelamaiseen* demokraattiseen johtajaan. Kun taas ammattiupseerin, kadettiupseerin johtajuudessa on läsnä *karismaattinen johtajuus*. Kirjoittajan käsityksen mukaan

erityisiä johtajaominaisuuksia tarvitaan erityisesti yhdessä tekijän ja kokoajan roolin omaavalla johtajalla. Organisaatioiden verkostoitumisen myötä tarvitaan monitaitoisuutta ja vuorovaikutustaitoja. Voitaisiinko puhua erityisestä *karismaattisesta kameleontista* johtajatyypistä? Tällainen johtajatyypin omaisi osaamisen johtaa monimuotoista työyhteisöä niin, että monimuototyön yksilölliset, organisatoriset, teknologiset ja yhteiskunnalliset edellytykset huomioitaisivat parhaalla mahdollisella tavalla.

#### 4.2. Yhteiskunnalliset edellytykset ja mahdollisuudet

1990-luvun alussa etätyössä nähtiin mahdollisuuksia työorganisaatioiden toiminnan tehostamiseen, työelämän laadun parantamiseen, aluepolitiikan tehostamiseen, tietotekniikan käytön edistämiseen, vammaisten intressien edistämiseen sekä ekologisten liikenne- ja työskentelymenetelmien kehittämiseen. Etätyö herätti tuolloin kiinnostusta niin hallinnon kuin yritystenkin keskuudessa, joten 1990-luvun kuluessa perustettiin Suomessa sisäasiainministeriön yhteyteen etätyön teemaryhmiä, joiden työtä on jatkanut E-työn yhteistoimintaryhmä ETR. Tämän yhteistoimintaryhmän eräänä tehtävänä on ollut tarkastella etätyömuotojen yhteiskunnallisia edellytyksiä, kuten työ- ja virkaehtosopimuksia ja muuta lainsäädäntöä. (E-työ toimeksi, E-työn yhteistoimintaryhmän ehdotus valtioneuvoston periaatepäätökseksi 2006.)

Suomessa ei ole etätyötä koskevaa yhtenäistä lainsäädäntöä, eikä työlainsäädännössä tai sosiaaliturvalainsäädännössä ole määritelty etätyön tai etätyöntekijän käsitteitä. Etätyötä koskee siis ne samat lait ja asetukset kuin normaalia ansiotyötäkin. Joitain mainintoja lainsäädännöstä on kuitenkin löydettävissä liittyen kotona tehtävään ansiotyöhön. Työsopimuslain mukaan se, että työtä saadaan tehdä työntekijän kotona tai muussa hänen valitsemassaan paikassa, ei sinänsä poista työnantajan johto- ja valvontaoikeutta. Tämä oikeus yleensä rajoittuu valmiin työn tuloksen tarkastamiseen tai valmistusajan määräämiseen. (Komiteamietintö 1990, 53–54. ja Helle 2004, 89–90.)

Työlainsäädäntö ei siis aseta esteitä etätyön tekemiseen. Etätyön käsitteen epämääräisyyttä ja sopimuksellisuuden puutteita onkin paikattu Eurooppalaisten työmarkkinajärjestöjen vuonna 2002 allekirjoittamalla puitesopimuksella. Tässä puitesopimuksessa korostetaan etätyön vapaaehtoisuusperiaatetta. (Euroopan työmarkkinaosapuolten UNICE/UEAPME, CEEP ja EAY 16.7.2002 allekirjoittama puitesopimus etätyöstä.) Puitesopimus on laatuaan ensimmäinen laaja ja kattava sopimus, joka määrittää monimuototyöhön siirtymisen periaatteet ja sen, että etätyön tekemisen ehdot tulee sopia. Suomessa on edelleenkin voimassa vain joitakin yksittäisi-

siä laintasoisia säännöksiä ja alakohtaisia paikallisia sopimuksia sekä suosituksia etätyöstä. Etätyön puitesopimuksen voimaansaattaminen on määritelty eri maiden työmarkkinajärjestöjen vastuulle, joten sopimuksen voimaisuus on hyvinkin velvoittava. Suomessa toimivat palkansaajajärjestöt, esimerkiksi upseereita edustava AKAVA, ovat kaikki Euroopan ammatillisen yhteistyöjärjestön (EAY) jäsenjärjestöjä. EAY on ollut puitesopimuksen yhtenä allekirjoittajaosapuolena. (Helle 2004, 69–73.)<sup>11</sup>

Etätyötä koskevaan puitesopimukseen on kirjattu asioita, joita tulee huomioida etätyöstä sovitattaessa joko työ- ja virkaehtosopimuksissa tai yksittäisissä työ sopimuksissa. Huomioitavia asioita ovat etätyön vapaaehtoisuus, tietoturva, työvälineet ja työsuojelu sekä koulutus. Etätyö on siis vapaaehtoista sekä työntekijälle että työnantajalle. Työsuhteen ehtojen osalta etätyöntekijöillä on oikeus samoihin sovellettavan lainsäädännön ja työehtosopimusten takaamiin oikeuksiin kuin työnantajan tiloissa olevilla vastaavilla työntekijöillä. Etätyön erityispiirteiden huomioon ottamiseksi erilaiset täydentävät työehtosopimukset ja työ sopimukset saattavat kuitenkin olla tarpeen. (Etätyön puitesopimus 2002.)

Työnantaja on velvollinen huolehtimaan tarvittavasta tietosuojasta ja informoimaan työntekijää tietosuojaa koskevasta asiaankuuluvasta lainsäädännöstä ja yrityssäännöistä. Etätyöntekijä on puolestaan velvollinen noudattamaan annettuja sääntöjä. Etätyöntekijän yksityisyyttä on kunnioitettava, mikä on huomioitava esimerkiksi otettaessa käyttöön tarkkailujärjestelmiä. Etätyöhön tarvittavien välineiden hankinnasta ja huollosta vastaa pääsääntöisesti työnantaja. Mikäli työntekijä käyttää omia laitteitaan, työntekijän tulee korvata käytöstä aiheutuneet suorat kustannukset. Työnantaja on vastuussa etätyöntekijän työterveydestä ja työsuojelusta. Tarvittaessa on voitava tarkistaa, sovelletaanko työterveys- ja työturvallisuusmääräyksiä asianmukaisesti. (Etätyön puitesopimus 2002.)

Etätyöntekijän työmäärä ja suoritusstandardit ovat samat kuin vastaavien työnantajan tiloissa työskentelevien työntekijöiden. Etätyöntekijä voi päättää työaikansa järjestämisestä sovellettavan lainsäädännön, työehtosopimusten ja yrityssääntöjen asettamissa puitteissa. Koulutukseen pääsyn ja urakehityksen osalta etätyöntekijällä on samat mahdollisuudet kuin muilla työntekijöillä. Etätyöntekijöillä on samat kollektiiviset oikeudet kuin työnantajan tiloissa työskentelevillä työntekijöillä. (Etätyön puitesopimus 2002.)

---

<sup>11</sup> Etätyön eurooppalaisen puitesopimuksen ovat solmineet palkansaajia edustava Euroopan ammatillinen yhteisjärjestö (EAY / ETUC) ja työnantajia edustavat Euroopan teollisuus ja työnantajat (UNICE) sekä julkisten yritysten Euroopan keskusjärjestö (CEEP), Euroopan työmarkkinaosapuolten UNICE/UEAPME, CEEP ja EAY 16.7.2002 allekirjoittama puitesopimus etätyöstä

Monimuototyön käyttöönotolle yleisesti ottaen ei voida katsoa olevan varsinaisia esteitä. Suomessa ei tosin ole monimuotoisiin työjärjestelyihin juurikaan kannustettu työnantajien puolelta. Näin ollen etätyöjärjestelyihin siirtyminen tapahtuukin varsin usein työntekijän aloitteellisuudesta ja yksilöllisistä tarpeista johtuen. Työnantaja saattaa tosin oivaltaa tilanteessa, että juuri monimuototyö järjestely onkin tehokkain ja joustavin tapa tehtävien suorittamiseen. (Helle 2004, 89–90.)

Suomalaisten työnantaja- ja työmarkkinajärjestöjen suhtautuminen etätöhyön on ollut tutkimusten mukaan myönteistä. Työmarkkinajärjestöt ovat korostaneet, että etätöhyön tulee olla yritys- tai tapauskohtaista ja perustua aina vapaaehtoisuuteen. Etätyöjärjestelyiden yksityiskohdista tulee sopia tarkkaan ja erikseen. Työmarkkinajärjestöt ovat korostaneet, että etätöhyöntekijälle tulee taata samat etuisuudet kuin varsinaisella työpaikalla työskenteleville. (Rantala, Luukinen 1997, 9.)

Etätöhyön tekeminen ei edellytä kirjallisen työ sopimuksen laatimista. Kirjallinen sopimus kuitenkin helpottaa työsuhteen ehtojen toteuttamista erityisesti silloin, kun ehdot poikkeavat muiden työntekijöiden ehdoista. (Komiteamietintö 1990, 55–56.) Monimuototyössä saattaa esimerkiksi työvälineiden tai -tarvikkeiden ja viestinnästä aiheutuvien kustannusten korvaaminen edellyttää yksityiskohtaista kirjallista sopimusta. Muita mahdollisesti kirjattavia seikkoja on töhyön määrä, palkkausperusteet, etätöhyön ajallinen kesto, yhteydenpitomenetelmät työpaikalle esimiehiin ja työkavereihin sekä työtilasta sopiminen. Eri työtehtävien suorituspaikasta ja -ajasta tulisi sopia erityisesti silloin, kun töhyä tehdään sekä varsinaisella työpaikalla että esimerkiksi kotona. (Pekkola 1993, 84–85.)

Puolustusvoimat on viime vuosina toteuttanut rauhanajan historiansa suurinta rakennemuutosta. Tähän muutokseen liittyen henkilöstöä on siirtynyt runsaasti uusiin organisaatioihin sekä paikkakunnalta toiselle. Uusiin organisaatioihin kuuluu alussa työruuhkia ja töymääriä, joiden hoitamiseksi henkilöstöltä vaaditaan ja edellytetään joustamista. Eräs henkilöstöjoustamisen piirre on alueellistamisen takia paikkakunnalta toiselle tapahtuneet siirrot. Molemmipuolisen joustamisen takia töhyntajan tulisi vastaavasti kehittää omalta puoleltaan töhyön joustavuutta ja mahdollisuuksia monimuotoiseen töhyön. Tässä suhteessa voidaan todeta näin oivallisesti tapahtuneenkin. Nykyaikainen upseerien monivaiheinen koulutusjärjestelmä kehittää varsin tehokkaasti nuoren upseerin valmiuksia monimuototyöhyön. Opiskelun etä- ja monimuotoisuus, opiskelun ja töhyön vuorottelu käytännössä upseerikoulutukseen lähtemisestä aina seuraavan noin kymmenen vuoden aikana ovat mahdollisuuksia, jotka tulee osata hyödyntää



ja nähdä voimavarana monimuototyön vakiinnuttamisessa ja hyväksymisessä teknologia-yhteiskunnan työkentässä.

### 4.3. Teknologiset edellytykset ja mahdollisuudet

Monimuototyössä tekniikan ja teknisen varustelun käytettävyyks ja toimivuus on erityisen tärkeää. Tekniset tukipalvelut eivät ole samalla tavalla käytettävissä kuin varsinaisella työpaikalla. Pitää kuitenkin huomioida, että tieto- ja viestintätekniikan kehittymisen myötä laitteiden ja teknisten tietoteknisten välineiden kustannukset ovat laskeneet. Tämä on entisestään parantanut etätyön teknisiä edellytyksiä ja mahdollisuuksia. (Heinonen 1998, 56–58.)

Vuoden 1997 työolotutkimuksen mukaan 66 prosenttia palkansaajista käytti työssään tietokonetta. Pari vuotta myöhemmin 90 prosentilla tietotekniikka työssään käyttävistä oli käytössään internet ja sähköposti. (Tiedolla tietoyhteiskuntaan II 1999, 148.) Suomi sijoittuu etätyöntekijöiden vertailutilaston kärkipäähän, kun tarkastellaan etätyöntekijöiden suhteellista osuutta kaikista työssäkävijöistä. Tämä selittyy mitä suurimmassa määrin riittävän kehittyneen tietoliikenneinfrastruktuurin myötä. Suomessa on moniin euroopan maihin nähden varsin kehittynyt ja toimiva matkapuhelin- ja internetverkosto. (Lahtinen 2002, 13.)

Nykyisessä ja kansainvälistyvässä upseerin työnkuvassa korostuu yhä enemmän tietoteknisten mahdollisuuksien oivaltaminen ja osaaminen. Tässä suhteessa on viimeisen kymmenen vuoden aikana tapahtunut huima kehitys. Esimerkiksi perusyksikkötason upseerin työtehtävissä varsin iso osa työstä tehdään tietokoneavusteisesti. Tietokoneita ja matkapuhelimia sovelluksineen puolustusvoimat kykeneekin tarjoamaan lähes jokaiselle työntekijälleen henkilökohtaiseen työkäyttöön. Puolustusvoimissa on myös huomioitu henkilökunnan koulutus tietoteknisten välineiden ja -sovellusten käytössä ja käyttöönotossa. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat erittäin laadukkaasti toteutetut toimisto-ohjelmistojen työpaikkakohtainen käytönkoulutus ja puolustusvoimien asiainhallintajärjestelmän (PVAH) käytön koulutukset.

Suomessa tieto- ja viestintätekniset mahdollisuudet ovat kansainvälisen mittapuun mukaan poikkeuksellisen hyvät ajasta ja paikasta riippumattomaan työtapaan. Datan, äänen ja kuvan siirtotekniikat ovat yksi suomalaisen teollisuuden ja palvelusektorin keskeinen kilpailuvaltti, jota on tuettu myös julkisin varoin. Pitkien etäisyyksien ja alueellisten kehityserojen maassa etätyön edistämiseksi on ollut myös työllisyys- ja aluepoliittinen tilaus. Suomalaisten aktiivisuus matkapuhelimien käyttäjinä ja viestijöinä tietoverkoissa todistavat valmiudesta omaksua

uutta tekniikkaa, joskin väestöryhmien ja sukupolvien erot tietotekniikan käytössä ja siihen suhtautumisessa ovat suuret. Uusien viestintäteknologioiden tarjoaminen ja käyttö eivät kuitenkaan sinällään merkitse inhimillisen toiminnan sisältöjen ja laadun paranemista.

#### 4.4. Organisatoriset edellytykset ja mahdollisuudet

Helteen (2004) mukaan etätyöskentelymuotojen käyttöönotto edellyttää organisaatiolta ennakoluulotonta suhtautumista uusiin työn organisointitapoihin sekä luottamuksen luomista työntekijöiden ja työnantajan välille. Organisaation johdon asenteet ovat joustavien työmuotojen yleistymisen kannalta hyvin oleellisia. Johto voi pitää kiinni konservatiivisista, vanhakantaisista toimintamalleistaan, koska pelkää valvontamahdollisuuksiensa heikentyvän lisääntyvän etätyön myötä (Heinonen 1998). Tällaisissa asetelmissa kaivattaisiin kenties aiemmin mainittua *karismaattista johtajuutta*.

Puolustusvoimissa on perinteisesti ollut työn johtamisessa läsnä vahva valvonta. Sanotaanhan vanhassa kouluttajan oppaassakin: ”Johtaminen on kymmenen prosenttia käskemistä ja yhdeksänkymmentä prosenttia valvontaa”. Nämä teesit on iskostettu upseerin päähän jo varusmiesjohtajana ollessaan. Vahvat käytänteet ja *artefaktit* ovat osaltaan vahvistamassa konservatiivisuuden muuria – uudenlaisen *karismaattisen johtajuuden* herääminen on vaikeaa ja tapahtuu hitaasti, asenteiden muuttuminen ei tapahdu hetkessä.

Lavalleen (1993) mukaan organisaation johdon olisi tärkeää ymmärtää, että etätyöstä hyötyvät yhtä lailla niin työnantaja kuin työntekijäkin. Solomonin ja Templerin (1993) näkemys tukee tätä ajatusta, sillä heidän tutkimuksensa mukaan etätyöohjelman menestys on hyvinkin riippuvainen organisaation johdon tuesta ja panostuksesta. Antilan (1998) mukaan on olemassa useita tekijöitä, jotka hidastavat joustavuuden ja joustavien työmuotojen lisääntymistä. Esimerkiksi huomattavat yhteiskunnalliset tekijät, kuten ammattiliittojen vastustus ja työn asema yhteiskunnassa ovat näitä tekijöitä. (Antila 1998, 95–96.)

Puolustusvoimien ja upseerin töistä puhuttaessa ammattiliiton vastustuksesta ei voida puhua. Päinvastoin Upseeriliitto on AKAVA:n linjausten edellyttämällä tavalla peräänkuuluttanut voimallisesti joustavien työmuotojen käyttöönoton puolesta. Työn asema yhteiskunnallisesti on Antilan (1998) mukaan työntekopaikkasidonnainen. Joustavuuden osalta se tarkoittaa sitä, että työn joustavuus on nähty lähinnä paikallisella tasolla tapahtuvan ylityöjärjestelyn ja työntekopaikalla tehtävän työajan yksilöllisinä sopimuksina. (Antila 1998, 7–22.)

Organisatorisista edellytyksistä erityisesti johtamiskäytännöillä ja organisaatorakenteella nähdään olevan merkitystä monimuototyön kannalta. Monimuototyön käyttöönotto saattaa edellyttää yrityksen toimintaperiaatteiden, organisaation johtamisen ja työrutiinien jonkinasteista muuttamista. Työnantajan johtajuus ja valvonta leimaavat perinteistä työntekokäsitystämme – työntekijän voidaan katsoa tekevän töitä vain silloin kun hän on läsnä työpaikalla. Näkyvyyttä arvostavassa organisaatiokulttuurissa ajatus etätyöntekijästä saattaa oudoksuttaa. Välittömän valvonnan ulkopuolella oleva työntekijä mielletään organisaation johdon puolelta olevan kokonaan vailla valvontaa. (Rantala, Luukinen 1997, 16–17 ja Heinonen 1998, 59.) Onko tällöin kyse luottamuksen puutteesta tai luottamuspulasta?

Johdon ja alaisten välinen luottamus korostuu etätyössä, sillä luottamukseen perustuva johtamistyyli on etätyön välttämätön edellytys (Pekkola 1993, 246). Monimuototyöntekijöiden johtamisessa on kontrollin ja yksityiskohtaisen ohjauksen sijasta keskeistä johdon ja työntekijöiden välinen molemminpuolinen luottamus. Ongelmat etätyön johtamisessa ja valvonassa liittyvät käsitykseen perinteisestä johtamistavasta, hierarkkisesta johtamisorganisaatiosta ja työympäristöstä. Perinteinen johdon ja työntekijöiden roolijako muuttuu vapauden ja vastuun lisääntyessä monimuototyössä. Kotona tehtävässä etätyössä työ- ja yksityiselämä ovat lähempänä toisiaan kuin perinteisessä työssä. (Paavonen 1998, 71–72.)

Esimiehen tulee lisäksi huolehtia organisaation virallisesta ja epävirallisesta tiedonvälityksestä, niin että etäällä työskentelevät pysyvät ajan tasalla. Tässä yhteydessä onkin merkityksellistä, että etätyöntekijät pysyvät mukana työyhteisön muodollisessa ja epämuodollisessa viestinnässä, ajatustenvaihdossa ja toiminnassa. Jos esimies on tottunut johtamaan ja välittämään tietoa spontaaneilla kahvihuonekeskusteluilla, saattaa tästä tulla ongelma. Etätyön johtaminen vaatii siis esimieheltä sosiaalisia taitoja ja avoimuutta organisatorisille innovaatioille. Etätyön johtajan tulisi työskennellä ikään kuin joukkueen johtajana. (Paavonen 1998, 71–72.) Etätyön johtamisen lähtökohtana tulisi olla luottamusta ja itsenäistä työskentelyä arvostava johtamiskulttuuri ja toimintatapojen kehittäminen. Etätyöntekijän palautteen saaminen omasta työstään, työmäärästä huolehtiminen ja työssä jaksaminen tulee huomioida etätyön johtamisessa. (Hanhike 2004, 13–14.)

Organisatorisista innovaatioista tehokas verkottuminen on keskeinen monimuototyön edellytys. Esimiesten velvoitteena on huolehtia tieto- ja viestintätekniisten sovellusten tuominen jokaisen niitä tarvitsevan työntekijän ulottuville. Tällöin verkossa toimivan työntekijän pääsy työprosessiin ei ole riippuvainen työpisteen sijainnista. (Heinonen 1998, 59–60.) Ihmisten

sitoutuminen, luottamus ja energia työn tekemiseen syntyvät siitä, että löydetään yhteinen suunta yhteisten arvojen ja tavoitteiden kautta. Tässä suhteessa korostuu taitavan esimiehen ominaisuudet. Työn läpinäkyvyys, keskeneräisyyden sietäminen ja toisen työn kunnioittaminen ovat tärkeitä tekijöitä, jotta työhyvinvointi ja sitä kautta tehokkuus pystytään varmistamaan. Tämä velvoittaa esimiesten lisäksi myös vertaisia ja työkavereita.

#### **4.5. Yksilölliset edellytykset ja mahdollisuudet**

Etätyö ja joustavat työmuodot eivät tutkimusten sovellu kaikille, sillä erityisesti persoonallisuus ja asenne-erot vaikuttavat olennaisesti etätyön tehokkuuteen. Organisaation haasteena on löytää henkilöstön joukosta potentiaalisimmat etätyöntekijät ja samalla selvittää, mitkä heidän työtehtävistään sopisivat parhaiten esimerkiksi kotona tehtäviksi. Etätyöntekijän tulee olla itsenäinen ja luotettu persoona, joka nauttii sekä vastuusta että teknologian käytämisestä. (Poissonnet 2002, Hanhike 2004 ja Helle 2004.)

Tärkeintä on, että etätyöntekijä on motivoinut työhönsä ja kokee sen mielekkääksi. Koska etätyöskentely on teknisesti haastavaa, on etätyökandidaatilla hyvä olla aikaisempaa kokemusta ja taitoja informaatioteknologian hyödyntämisestä. (Guimaraes, Dallow 1999.) Humblen (1995) mukaan etätyöntekijät ovat usein itseohjautuvia ja työskentelevät mieluummin yksin kuin ryhmässä. Helle (2004) muistuttaa, että monia etätyöntekijältä vaadittavia ominaisuuksia edellytetään myös työpaikalla tehtävässä työsuhteessa. Näiden ominaisuuksien merkitys kuitenkin korostuu, kun työskennellään työnantajan tilojen ulkopuolella ilman normaalia valvontaa ja tukiverkostoa.

Etätyöntekijän ulkoinen kompetenssi, eli se missä ammatissa etätyöntekijä toimii, on oleellinen edellytys. Monimuototyöhön soveltuu parhaiten informaatio-suuntautuneet eli korkean tiedonsisällön omaavat ammatit. Tällaisia ammatteja ovat esimerkiksi tutkimus-, kehitys- ja suunnittelutyöt sekä myös kirjanpito-, tekstinkäsittely-, ja palkanlaskentatyöt. Näin ollen sekä korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden itsenäinen että assistenttityyppisten tehtävien ohjattumpi malli soveltuvat etätyöhön. (Heinonen 1998, 49–51.)

Etätyö ei ole aikaan eikä paikkaan sidottua. Moni työtehtävä voidaan hoitaa varsinaisen työpaikan ulkopuolella joustavan aikataulun puitteissa. Työnohjaus ja työjärjestelyt eivät myöskään vaadi työntekijän jatkuvaa läsnäoloa työpaikalla. Työhön liittyvät yhteydenpitotarpeet

tulee huomioida arvioitaessa työtehtävän ja yksilön soveltuvuutta etätyöhön. Työn tulee olla sisäisesti palkitsevaa. (Ranta-aho 1997, 16.)

Työntekijöiden väliltä löytyy tutkimusten mukaan eroja niin etätyöhön vaadittavassa osaamisessa kuin motivaatiossakin. Persoonallisuudella saattaa olla vaikutusta jälkimmäiseen. Kotona työskentely soveltuu parhaiten henkilöille, joilla on kyky pitää yllä sosiaalista verkostoa muutenkin kuin työpaikalta käsin. (Baruch, Nicholson 1997 ja Heinonen 1998, 53–54.) Työn irtautuminen kokonaan työpaikan sosiaalisesta verkostosta aikaansaa työn sisällön korostumisen. Tästä johtuen on etätyöntekijän oltava organisaatioonsa sitoutumisen lisäksi aidosti sitoutunut myös työhönsä. (Heinonen 1998, 87.)

Teknologiaosaaminen eli tekniikan tehokas ja tarkoituksenmukainen hyödyntäminen korostuu monimuototyössä. Kalenteritaju ja ajanhallintakyky ovat hyvän etätyöntekijän ominaisuuksia. Itsekurin ja järjestelmällisyyden avulla kotona tehtävä etätyö sujuu tehokkaasti ja järkevästi ilman varsinaisen työpaikan työntekoon aktivoivaa ilmapiiriä. Lisäksi hyvän etätyöntekijän tunnuspiirteiksi voidaan lukea muutosvalmius, nopea reagoitakyky, liikkuvuus ja yrittäjämäisyys. (Baruch, Nicholson 1997 ja Heinonen 1998, 53–55.)

Yksilön soveltuvuus monimuototyöhön määräytyy henkilökohtaisten ominaisuuksien ja taitojen pohjalta. Työntekijän odotetaan olevan motivoitunut, ahkera, joustava, työskentelevän parhaiten tiiviin valvonnan ulkopuolella ja hallitsevan hyvin tietokoneet ja tietoverkot. Lisäksi hänen oletetaan olevan luotettava, organisointikykyinen, työmoraaliltaan vahva sekä korkean ammatillisen itseluottamuksen omaava. Hänellä tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot sekä hyvä päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukyky. Monimuotoisen työn tekijän tulee hallita hyvin ajankäyttönsä. Muita vaadittavia ominaisuuksia ovat vastuuntuntoisuus ja kurinalaisuus, motivaatio ja keskittymiskyky. Useimpia ominaisuuksia vaaditaan myös työpaikalla tehtävässä työssä, mutta monimuototyössä näiden ominaisuuksien merkitys korostuu.

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA KESKUSTELUA

Monimuototyötä koskevaa tutkimusta, keskustelua ja myös monimuototyön levinneisyyden arviointia on vaikeuttanut määrittelyn ongelmallisuus. Suomessa etätyön rinnalla tai sijaan on käytetty termiä joustotyö ja yhteisenä nimittäjänä termiä monimuototyö. Yhteistä useimmille määritelmille on kuitenkin kolme työntekoa luonnehtivaa ulottuvuutta: *aika, paikka ja tieto-*

*teknisten välineiden käyttö.* Tutkimustulosten vertailua vaikeuttaa eniten epäyhtenäisyys siinä määrittelyssä, kuinka suuri osa työajasta etätyöhön viikoittain käytetään ja millaista tietotekniikkaa työssä käytetään.

Miksi sitten puolustusvoimissa pitäisi siirtyä joustaviin työskentelyn muotoihin? Esimerkiksi pätevän henkilökunnan rekrytointi, organisaation rakenteen uudistukset laatua ja tehokkuutta tavoiteltaessa sekä tilaisuus tarjota työntekijöille mahdollisuus sovittaa yhteen työn ja muun elämänpiirin vaatimukset ovat olleet tutkimusten mukaan Euroopassa tärkeimmät etätyön käyttöönoton syyt. Muita syitä ovat olleet tilakustannussäästöt, kuormitushuippujen tasaaminen, työajan ja paikan jouston lisäys korkean ammattitaidon omaaville ja ekologisesta näkökulmasta liikenne- ja ympäristöongelmien vähentäminen.

Useimmiten joustaviin työmuotoihin siirrytään työntekijän aloitteesta. Tämä muutos voi koskea joko yksittäistä työntekijää tai suuremmissa mittakaavassa esimerkiksi yhtä organisaation osastoa. Siirtyminen joustaviin työmuotoihin voidaan perustella toiminnan tehostamisella ja kustannussäästöillä. Ennen työn aloittamista on kuitenkin kiinnitettävä huomiota tiettyihin valmiuksiin. Tehokkaan ja toimivan joustotyön vaatimukset voidaan jakaa neljän osaan: *organisatoriset edellytykset, työntekijään kohdistuvat edellytykset, työhön liittyvät edellytykset ja tekniset edellytykset.* (Baruch, Nicholson 1997, 15–30, Hanhike, Nupponen 2000, 21 ja Helle 2004.)

Millaisia hyötyjä ja riskejä monimuotoiseen työhön sitten liittyy? Etätyöskentelystä tulevia hyötyjä työntekijälle ovat muun muassa joustot ja vapaus työajan ja -järjestelyjen suhteen sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, työrauha, itsenäisyys, työhyvinvoinnin lisääntyminen sekä vapaa-ajan lisääntyminen. Työnantajalle hyötynä on motivoituneen työntekijän tuloksellisempi työpanos sekä joustavien työskentelymahdollisuuksien tuoma parempi rekrytointikyky. Tutkimuksissa on havaittu mahdollisina etätyön riskeinä sosiaalisten kontaktien puute ja eristäytyminen työyhteisössä, työn ja vapaa-ajan sekoittuminen, liiallinen työmäärä, ura- ja palkkakehityksestä sivuun jääminen, ongelmat tekniikassa ja tiedonsiirtoyhteyksissä, työsuojelupuutteet sekä vastuunjaon ongelmat.

Onko upseereiden monimuototyön esteenä sitten inhimillisiä tekijöitä, kuten esimerkiksi kauteus ja tietämättömyys? Selvää on se, että kaikkea työtä ei voida tehdä varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Joukkueen kouluttaminen ei onnistu kotona, tykkejä ja aseita ei voi varastoida omakotitalon kellariin eikä koulutettavan joukon ruokaa tehdä kotikeittiössä. On kuitenkin

paljon tehtäviä, joissa töitä voidaan tehdä ainakin osittain etätyön periaatteella. Tällaisia töitä ovat aivan ilmeisesti itsenäiset asiantuntija- ja suunnittelutehtävät sekä tyypilliset toimisto-esiupseerin työt, joita tehdään tietokoneella ja puhelimella. Ne työyhteisön jäsenet, joiden työtä ei voida tehdä etätyönä, saattavat olla kateellisia ja epäluuloisia. ”Kun minä en voi tehdä etätyötä, niin ei sitä saa muutenkaan tehdä” -ajatus saattaa olla yleistä. Lisäksi etätyötä tekevien työpanokseen saatetaan suhtautua epäilevästi. Ajatellaan, että he tekevät selvästi vähemmän työtä, kun heihin ei ole jatkuvaa valvontaa. Vertaisella työkaverilla ei ole riittävää kuvaa ja käsitystä työtehtävistä ja niiden työmäärästä, mitä esimies on etätyöntekijälle suonut. Ajatus perustuu tietämättömyyteen. Tutkimukset osoittavatkin aivan päinvastoin: etätyössä saatetaan tehdä helposti liian paljon töitä. Työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy ja voidaan puhua ”työn läikkymisestä”! Myös esimiesten tietämättömyys etätyöjärjestelyiden mahdollisuuksista, oikeutuksesta, toteutuksesta sekä työjärjestelyillä saatavista hyödyistä on ollut esteenä etätöiden toteuttamiselle. Selkeä ohjeistus, tiedottaminen ja asennemuokkaus ovat avaimia todellisten työaikajousten toteutumiseen, sekä molemminpuoliseen hyötymiseen työnantajan ja työntekijöiden kesken.

Etätyön johtaminen on vaativaa. Monimuotoista työtä voi olla hankala omaksua puolustusvoimien kaltaisessa linja-esikuntaorganisaatiossa, jossa johtamisen hierarkkisuus on varsin perinteistä. Johtamisen näkökulmasta monimuototyössä ohitetaan traditionaaliset johtamisen kommunikointikanavat, jolloin nopeat reagoinnit ja nopeat päätökset korostuvat. Lisäksi etätyön omaksuminen edellyttää luottamusta organisaation johdon puolelta, jolloin esimerkiksi tulosjohtaminen saattaa korostua.

Monimuototyön tekeminen edellyttää koulutusta. Organisaation johdolle, monimuotoisen työn tekijän esimiehille ja vertaisille tulee järjestää koulutusta työn tekemistavoista ja -säännöistä. Koulutusta tarvitaan kommunikoinnista, ajankäytöstä sekä monimuototyön piilevistä vaaroista. On mainittava että kirjoittajan käsityksen mukaan työskentelystä saattaa joidenkin kohdalla muodostua ylitöiden piilomuoto. Monimuotoisen työn tekijä saattaa kantaa töitä kotiin raskaan työtaakan jakson aikoina. Etätyöntekijä saattaa myös kokea eristäytymistä työtovereistaan ja saattaa kokea oman statuksensa ja urakehitysmahdollisuuksiensa huonontuvan. Monimuototyössä on vaarana vapaa-ajan ja työajan välisen rajan hämärtyminen. Edellä mainitut asiat huomioiden onkin ensiarvoisen tärkeää, että organisaatiossa on monimuototyöstä mahdollisuksineen ja haittoineen samansuuntaiset käsitykset ja ymmärrys kaikilla tasoilla.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna monimuototyö tulee nähdä mahdollisuutena joustavan työvoiman tehokkaaseen hyödyntämiseen. Joustavan työvoiman johtaminen on haastavaa. Puolustusvoimissa organisaation johdon tulee valmistautua muuttamaan monia vakiintuneita käytänteitään ja perinteisiä käsityksiään. Erityisesti tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden osaamiseen ja osaamisen tunnistamiseen. Tällöin jatkuvan kouluttamisen merkitys korostuu. Tässä suhteessa puolustusvoimissa toteutettu henkilökunnan koulutusuudistus luo aivan vertaansa vailla olevia mahdollisuuksia monimuototyön käyttöön ottamisessa. Henkilökunnan koulutuksen tulee olla jatkuvaa ja säännöllistä. Organisaation johdon tulee kohdella työntekijöitään oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti riippumatta heidän palvelusajastaan tai siitä missä he työskentelevät. Jos joustavien työmuotojen kohdalla nähdään olevan vieraantumisen vaara organisaatiosta ja työkavereista – organisaation johdon haasteena on luoda avoin, luottamuksellinen ilmapiiri työpaikoilla, joissa monimuototyötä käytetään. Viime vuosina toteutettujen työilmapiirikyselyidenkin mukaan puolustusvoimat koetaan ”me -hengeltään” hyväksi työpaikaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että onnistumisen edellytykset monimuototyöhön avoimessa ja luottamuksellisessa työilmapiirissä ovat olemassa.

Julkunen, Nätti & Anttila (2004) ovat määritelleet ”normaalin työajan” historiallisesti saavutetuksi ja instituoiduksi työaikakäytännöksi. Sen ratkaiseva tunnusmerkki on lain ja työehtosopimuksen mukainen viikkotyöaika (37–40 tuntia). Määritelmän mukainen työajan käsite on murenemassa – työaika leviää. Työ sitoutuu tehtäviin, eikä työpaikalla tarvitse olla määrättyinä työaikana. Tietointensiivisen ja luovan työn luonne sekä informaatioteknologian tarjoamat mahdollisuudet ovat mahdollistaneet työn aika- ja paikkasidonnaisuuden purkamisen. Teolliselle yhteiskunnalle ominainen rajanveto työn ja vapaan välillä on murtunut. Työajan lisääntynyt itsensäätely haastaa työaikoja sääteleviä lakeja, kollektiivisia sopimuksia ja vakiintuneita rutineja. Positiivisen tulkinnan mukaan työn ja vapaa-ajan integroituminen tekee elämästä aikaisempaa kokonaisempaa. Kriittisen tulkinnan mukaan yksityiselämän suojelu tulee vaikeaksi. (Julkunen ym. 2004, 159–168.)

Tutkimusten mukaan erityisesti pitkälle koulutetut, hyvässä työmarkkina-asemassa olevat johtajat ja asiantuntijat, tekevät muita ryhmiä ja normaalia työaika pidempää työaika. Pisimmät työajat ovat ylimmällä työnjohdolla, rehtoreilla ja professoreilla. Työaikoja venyttävät työpaineet, kilpailu, henkilöstövajeet ja tiukat budjetit. Työssä vietettyä aikaa saattaa pidentää myös se, että asiantuntijaluokka tuntee itsensä arvostetummaksi työssään kuin perhe- ja kotielämässä. (Julkunen ym. 2004, 163–165.) Kysymys työajasta on hyvin monitasoinen. Yleisellä tasolla työaikaan liittyvien asioiden jäsentäminen johtaa väistämättä keskusteluun ”normaa-



lista työajasta” sitä säätelevien lakien, sopimusten ja muiden sääntöjen osalta. Toisena ääripäänä voidaan esittää, että esimiehen olisi hyvä tuntea jopa ihmiselimistön ”reunaehdoja” esimerkiksi aikaerorasituksista sekä unen määrästä ja laadusta.

Kun edetään yhtäjaksoisesta työpäivästä poikkeavaan työn jaksottamiseen, pelisääntöjen sopiminen on haasteellista. Mobiilissa työssä haaste usein vielä moninkertaistuu, sillä työ edellyttää yhteistyöaikojen sopimista yli organisaatiorajojen. Työaikaan liittyvät kysymykset ovat usein myös työn hallinnan kysymyksiä. Harjaantunut upseeri pystyy hahmottamaan eri työtehtävien vaatiman työmäärän ja työajan sekä sopimaan realistisesti ajankäytöstään – vasta harjaantumassa oleva ei tähän ilman esimiehen tai kollegan tukea pysty. Esimiehen tulisi osata arvioida alaistensa taitoja säädellä työaikaa ja arvioida tehtävien vaatimaa työpanosta. Ajan hallinta voidaan määritellä osaksi työnhallintaa. Keskeisiä ovat myös jaksamiseen liittyvät asiat ja erityisesti perheen ja työn haasteiden yhteensovittamisen kysymykset.

Valtioneuvoston kanslia julkisti vuonna 2006 suurta mediahuomiota saaneen tietoyhteiskuntastrategian (Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia 2007–2015). Siinä määritellään ”kansallinen visio ja tahtotila sille, millaisen tietoyhteiskunnan haluamme Suomesta luoda”. Strategiassa esitellään konkreettinen toimeenpano-ohjelma, jonka tavoitteena on ”Suomen uudistuminen kansainvälisesti vetovoimaiseksi, ihmisläheiseksi ja kilpailukykyiseksi osaa- mis- ja palveluyhteiskunnaksi”. Monimuotoisten työmahdollisuuksien järjestelyt tukevat mainosti tätä strategiaa.

Tietotekniset edellytykset ja valmiudet ovat olemassa. Tämä on tosiasiana vain todettava ja tunnustettava. Teknisistä ratkaisuista saadaan täysi hyöty vasta sitten kun tietyt sosiaaliset rakenteet – erityisesti työjärjestelyt ja työskentelykulttuuri – saadaan uudistettua vastaamaan tietoteknisiin edellytyksiin. Seuraavana askeleena voidaan odottaa teknisorganisatorisia muutoksia. Etätyön käyttöönotossa vaaditaan asennemuutosta niin työntekijä- kuin työnantaja- puoleltakin. Tätä muutosta vauhdittamaan tarvitaan vaikutusvaltaisia järjestöjä. Euroopan työmarkkinaosapuolet ovat allekirjoittaneet etätyötä koskevan puitesopimuksen, jonka ajatuksena on ollut edistämällä joustavaa työn organisointia parantaa yritysten kilpailukykyä ja hyötymään tietoyhteiskunnasta. Tässä puitesopimuksessa on perätty kansallisia toimia etätyön edistämiseksi. Suomalaiset työmarkkinakeskusjärjestöt (AKAVA) ovat sopineet puitesopimuksen täytäntöönpanosta. Sovitun mukaan työmarkkinajärjestöillä jäsenliittoineen (Upseeriliitto) on velvoite edistää etätyötä.

Eurooppalaisessa etätöön edistämisen puitesopimuksessa todetaankin: ” Työmarkkinaosapuolet näkevät etätöön sekä yritysten että julkisen palvelun organisaatioiden keinona nykyaikaistaa työn organisointia että työntekijöiden keinona sovittaa yhteen työ ja vapaa-aika ja samalla antaa heille suurempi autonomia työtehtäviensä suorittamisessa. Jos Eurooppa haluaa saada mahdollisimman paljon etua tietoyhteiskunnasta, sen on kannustettava tätä uutta työn organisointitapaa siten, että joustavuus ja turvallisuus ovat mukana samanaikaisesti ja työpaikkojen laatua nostetaan ja että vajaakuntoisten mahdollisuudet työmarkkinoilla lisääntyvät.” (Euroopan työmarkkinaosapuolten UNICE/UEAPME, CEEP ja EAY 16.7.2002 allekirjoittama puitesopimus etätöystä).

Tästä ajatuksesta työnantajaliittojen ja ammattiliittojen tulee ohjeistaa jäsenjärjestöilleen monimuotoisen työn periaatteet ja mahdollisuudet. Yleispätevien työehtojen olemassaolo saattaa osaltaan helpottaa etätöön käyttöönottoa ja kiinnostus työskentelymahdollisuuteen perinteisen työn kuvan lisäksi kasvaa. Juhani Pekkolan (2002, 40–43) mukaan kansainväliset arviot etätöystä voidaan nähdä väittämänä: ”Etätöyllä on enimmäkseen myönteisiä vaikutuksia kaikille työmarkkinaosapuolille.” Lisäksi Pekkola (2002, 42) toteaa, että: ”Pohjoismainen etätö siiojottuu enimmäkseen säädellyille työmarkkinoille, joissa henkilöstön ammattitaito on korkeaa ja henkilöstrategiat tähtäävät työntekijöiden kykyjen syvälliseen ja kehittävään käyttöön. Näihin tuloksiin päätyneet tutkijat ovat tutkineet erityisesti ammattitaitoisia työntekijöitä turvallisina pidetyissä työmarkkinaolosuhteissa.” Voidaan kiistatta todeta upseereiden edustavan tähän varsin osuvaa ammattikuntaa – huomioiden kokonaisuudessaan jatkuvaan oppimiseen perustuva upseerien koulutusjärjestelmä sekä monipuoliset ja haastavat palvelustehtävät uran varrella.

Työn paikan vapautuminen on monitahoinen ja tietoyhteiskunnassa tavallinen ilmiö, joka tulisi tehdä niin näkyväksi, että palkansaajien oikeudet monimuotoisessa työssä pystytään turvaamaan. Suomalaista yhteiskuntaa puhuttaa eläköityminen ja töissä pysyminen. Tällöin tulisi huolehtia siitä että työt eivät ”läiky”. Antilan (2005, 8–18) mukaan ”läikkymisellä” tarkoitetaan töiden tulemista tahattomasti kotiin ja vapaa-aikaan matkapuhelimien ja sähköpostin mahdollistaman tavoitettavuuden vuoksi.) Tällöin työpäivät voivat venyä työntekijöiden jaksamiskyvyn ulkopuolelle. Upseereidenkin työssä esiintyy ”läikkymistä”. Tunnollisen ja virkavalan vannoneen ammattikunnan edustajat ovat perinteisesti olleet lojaaleja ja uskollisia esimiehiiään kohtaan. Annettuja työtehtäviä on tehty ns. harmaana työnä ja töitä on kannettu kotiin. Periaatteena on ollut, että tehtävien määräajoista ei tingitä.

Upseerin työ voidaan nähdä mitä suurimmassa määrin urasidonnaisena. Mikäli työnantajan intressinä on pitää upseerit palvelusurallaan, tulee näkökulmatarkasteluun myös työhyvinvointi ja työssä jaksaminen. On huomioitava, että työhyvinvointi ja töissä jaksamisen kyky syntyvät eri ihmisille erilaisista tekijöistä. Tällöin mahdollisuudet yksilöllisiin työsopimuksiin ja erilaiset työssäjaksamisen keinot tulee huomioida. Perinteisiä työssäjaksamisen keinoja ovat olleet vuorotteluvapaa, osa-aikaeläkejärjestelyt ja lyhennetyt työajat. Voitaisiinko monimuotoisen työn – etätyö, mobiili joustotyö ja hajautettu työ - mahdollisuuksia tarkastella myös tästä näkökulmasta? Voitaisiinko monimuotoinen työ nähdä niin työntekijöiden kuin työnantajankin tunnustettuna keinona työn laadun ja tehokkuuden parantumiseen lisääntyneen itsenäisen vastuun ja itsenäisen työnhallinnan kautta? Kiinnostavia jatkotutkimusaiheita ja teemoja löytyy varmasti. Erityisen mielenkiintoista on odottaa vaihetta, jolloin puolustusvoimissa päästään monimuotoisen työn kokeilun kautta pureutumaan kattavaan empiriaan – kokemuseräiseen tietoon esimerkiksi useiden upseereiden etätyövaiheista urallaan. Tässä vaiheessa etätyökokeilut ovat organisaatiossamme tuoreita ja nuoria ilmiöitä, kokeiluja tapahtuu paikallisella tasolla ja yksilöllisin sopimuksin. Pääesikunnassa pohdinnassa oleva hajautetun työn käyttöönotto ja virallistaminen puolustushallinnossa edellyttävät virka- ja työehtosopimusten tarkkaa arviointia. Sopimusten tarkistustyö taas edellyttää huolellista valmistelua, tiedon keräämistä, monimuototyökokeiluihin perehtymistä ja työntekijä- ja työnantaja-osapuolien keskinäisiä neuvotteluja.

Tytär valvotti taas koko yön. Ne korvatulehdukset ovat aika kivuliaita, oli lääkäri sanonut aiemmin päivällä. Onneksi saan nukuttua muutaman tunnin enemmän, kun ei tarvitse herätä aikaisin pitkään työmatka-ajoon. Työn tekemisen mahdollisuus läheisessä aluetoimistossa varsinaisen virkapaikan sijaan on toimiva juttu. Kyllä näiden monimuotoisten työn käytänteiden hyväksyminen organisaatiossamme palkitsee – niin upseeria kuin työnantajaa... näin ajattelin juuri ennen nukahtamistani.

## LÄHTEET JA KIRJALLISUUS

Aaltola, J., Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PS-kustannus

Alasuutari, P. 1996. Erinomaista, rakas Watson – Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki: Hanki&Jää

Antila, J. 1998. Muuttuva yritys – muuttuvat työajat. Helsinki: Työministeriö

Antila, J. 2005. Veteen piirretty viiva. Työn ja yksityiselämän välisen rajapinnan tarkastelua. Työpoliittinen tutkimus nro 272. Helsinki: Työministeriö

Baruch, Y., Nicholson, N. 1997. Home, Sweet Work: Requirements for effective home working.

Baruch, Y. 2001. The status of research on teleworking and an agenda for future research. International Journal of Management Reviews Volume 3 Issue 2.

Blom, R., Melin, H., Pyöriä, P. 2001. Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus

Berger, P., Luckmann, T. 1994. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Helsinki: Kirjapaino Like

Di Martino, V., Wirth, L. 1990. Telework: A new way of working and living. International Labour rewiew, vol. 129 no. 5

Eskola, J., Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino

Forsblom, M., Järvinen, J., Happonen, H. 2006. Mobiili joustotyö joukkoliikenteen kilpailukyvyyn edistäjänä. AINO – tutkimusjulkaisuja 36/2006. Helsinki: Liikenne- ja viestintäministeriö

Greer, J. et al. 2002. Using telecommuting to improve the bottom line. Strategic Finance; Apr 2002; 83, 10.

- Guimaraes, T., Dallow, P. 1999. Empirically testing the benefits, problems, and success factors for telecommuting programmes. *European Journal of Information Systems*
- Hanhike, T. toim. 1998. Etätyö muutoksen välineenä. Helsinki: Edita
- Hanhike, T. 1998. Etätyö viestii huomisen työstä tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Yliopistopaino
- Hanhike, T., Nupponen, T. 2000. Ework tänään ja tulevaisuudessa. Etätyön kärkiohjelma. Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisusarja A 1/2000. Tampere: Cityoffset
- Hanhike, T. 2004. E-työ Suomessa 2003. ETR: n selvitys ja toimenpidesuosituksia e-työn kehittämismahdollisuuksista. Helsinki: Työministeriö
- Harju, M., Tiihonen, P., Salonen, M., Ovaskainen, T., Ahlgren, R. 2007. E-työn hyvät käytännöt. Helsinki: Työministeriö
- Harpaz, I. 2002. Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study* Vol. 51 No. 2. University of Haifa, Israel
- Heinonen, S. 1998. Suomalaisen etätyöpotentiaalin analyysi. Helsinki: Edita
- Heinonen, S., Niskanen, S. 2003. Etätyö työssä jaksamisen tukena – kokemuksia toimihenkilöunioni TU ry:n etätyökokeilusta. Helsinki: Työministeriö
- Helala, T. toim. 2007. Etätyön edellytykset – puheenvuoroja etätyön mahdollisuuksista. Keemi: Meri-Lappi Instituutti
- Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita
- Helminen, V., Ristimäki, M., Oinonen, K. 2003. Etätyö ja työmatkat Suomessa. Ympäristöministeriön julkaisu nro 611. Helsinki: Ympäristöministeriö

Huhtinen, A-M. toim. 2006. Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen julkaisusarja 2, artikkelikokoelmat nro 16. Helsinki: Edita

Huhtinen, A-M. 2006. Sotilasjohtamisen käytännöt ja tiedon intressi. Teoksessa Pauli Juuti. toim: Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava

Humble, J. 1995. Benefits of telecommuting for engineers and other high-tech professionals. Industrial Management

Humala, I. 2007. Johda verkossa – virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: Infor

Julkunen, R., Nätti, J., Anttila, T. 2004. Aikanyrjähdys: keskiluokka tietotyön puristuksessa. Tampere: Vastapaino

Juuti, P. 2000. Tietointensiivisen työn johtaminen. Jyväskylä: PS-Kustannus

Juuti, P. toim. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Johtamistaidon opiston 60 - vuotisjuhlakirja. Helsinki: Otava

Konttajärvi, T. 2000. Pitkän matkan työssäkävijöiden muutto- ja etätyöpotentiaali Suomessa. Seinäjoki: Helsingin yliopiston maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus

Lahtinen, P. 2002. Hajautettu työ ja työelämän joustavuus. Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisusarja A 4/02. Tampere: Cityoffset

Lehto, A-M., Sutela, H. Miettinen, A. 2006. Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tilastokeskuksen tutkimuksia nro 244. Helsinki: Tilastokeskus

Nilles, J. 1991. Telecommuting and urban sprawl: mitigator or inciter?

Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa Pauli Juuti (toim.): Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava

Paavonen, W. 1998. Att arbeta på distans – nya arbetsformer i IT-samhället. Stockholm: Nutek.

- Patrickson, M. 2002. Teleworking: potential employment opportunities for older workers? *International Journal of Manpower* 23, 8. (704-715)
- Pekkola, J. 1993. Etätyön soveltaminen henkilökohtaisella, tuotanto-organisaation ja työmarkkinajärjestelmän tasolla. Työministeriön työpoliittinen tutkimus 47. Helsinki: Hakapaino
- Pekkola, J. 2002. Etätyö Suomessa. Helsinki: Yliopistopaino
- Pekkola, J., Uskelin, L. 2005. Etätyöopas työnantajille. Helsinki: Työministeriö
- Perez, M. 2002. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation* 22, 775–783
- Peters, P. 2003. Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information & Management*, 469–482
- Pääesikunta. 2007. Kenttäohjesääntö – Yleinen osa. Helsinki: Edita
- Ranta-aho, M. 1997. Etätyö kunnan tehtävissä. Helsinki: Suomen kuntaliitto
- Rantala, I., Luukinen, A. 1997. Etätyöopas työnantajille. Helsinki
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus
- Silverman, D. 2000. Doing Qualitative Research. A Practical handbook. London: Sage.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino West Point Oy.
- Tuomi, J., Sarajarvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi
- Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J., Blom, R. 2005. Joutaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Työpoliittinen tutkimus nro 277. Helsinki: Työministeriö

Vartiainen, M., Kokko, N., Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammerpaino Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Otava

Whitehouse. 2002. Assessing the benefits of telework: Australian case study evidence. New Zealand Journal of Industrial Relations

### **Artikkelit ja muut kirjalliset lähteet:**

Artikkelit Kylkirautalehdessä 5 / 2009.

Artikkelit Sotilasaikakauslehdessä 4 / 2009.

E-työ toimeksi. e-työn yhteistoimintaryhmän ehdotus valtioneuvoston periaatepäätökseksi. Työhallinnon julkaisu nro 362. 2006.

Hajautetun työn kokeilu Maavoimien esikunnassa. Maavoimien esikunnan asiakirja MF18480 / 8.7.2009

Kokemukset hajautetusta työstä maavoimien esikunnassa. Maavoimien esikunnan asiakirja MG1758 / 1.2.2010

Hajautetun työn käyttö. Maavoimien esikunnan asiakirja MG5171 / 15.2.2010

dos PhD Hannele Seeck 2009, ”Organisaatioparadigmat ja johtajuus” -luento esiupseerikurs-  
sin oppilaille 3.9.2009 Maanpuolustuskorkeakoululla. Luentomateriaali ja –muistiinpanot  
tekijän hallussa.

Puolustusvoimien henkilöstöjohtoryhmän kokouksen esitysmateriaali joustotyömallin tausta-  
käsitteistä. 26.8.2009. Kokousmateriaali tekijän hallussa.

Upseeriliiton erillään asumiskysely 2009 perusraportti. Aineisto tekijän hallussa.



**Sähköiset lähteet:**

ECaTT 2000. Benchmarking Progress on New Ways of Working and New Forms of Business Across Europe. ECaTT Final Report. IST Programme. Saatavilla:

<http://www.ecatt.com>

Euroopan työmarkkinaosapuolten UNICE/UEAPME, CEEP ja EAY 16.7.2002 allekirjoittama puitesopimus etätyöstä. Saatavilla:

[http://www.akava.fi/files/465/Etatyon\\_puitesopimus.pdf](http://www.akava.fi/files/465/Etatyon_puitesopimus.pdf)

Puolustusvoimien työaikasopimus. Saatavilla:

[https://www.upseeriliitto.fi/tietopankki/virkaehtosopimus/virkaehtosopimus/valtion\\_virkaehtosopimus](https://www.upseeriliitto.fi/tietopankki/virkaehtosopimus/virkaehtosopimus/valtion_virkaehtosopimus)

SIBIS, Benchmarking Work 2003: Statistical Indicators Benchmarking the Information Society. SIBIS project and European Communities 2003. Empirica, Germany. Saatavilla:

<http://www.sibis-eu.org>

Työ ja koulutus – tee työtä jolla on tarkoitus. Puolustusvoimien internetsivusto. Saatavilla:

<http://www.mil.fi/tyojakoulutus>

Upseerin jatko-opinnot. Maanpuolustuskorkeakoulun internet sivusto. Saatavilla:

<http://www.mppk.fi/fi/opinnot/jatko-opinnot>

Valtion virka- ja työehtosopimus 2007–2010 ja tarkentava virkaehtosopimus 2007–2010.

Saatavilla:

[https://www.upseeriliitto.fi/tietopankki/virkaehtosopimus/virkaehtosopimus/valtion\\_virkaehtosopimus](https://www.upseeriliitto.fi/tietopankki/virkaehtosopimus/virkaehtosopimus/valtion_virkaehtosopimus)

## **LIITE**

### **ETÄTYÖTÄ KOSKEVA PUITESOPIMUS**

#### **1. Yleiset näkökohdat**

Euroopan työllisyysstrategian yhteydessä Eurooppa-neuvosto kehotti työmarkkinaosapuolia neuvottelemaan sopimuksia työn nykyaikaistamisesta, mukaan lukien joustavat työjärjestelyt, jotta yrityksistä tulisi tuottavia ja kilpailukykyisiä ja saavutettaisiin joustavuuden ja turvallisuuden välillä tarvittava tasapaino.

Työsuhteiden nykyaikaistamista ja parantamista koskevan työmarkkinaosapuolten kuulemisen toisessa vaiheessa Euroopan komissio kehotti työmarkkinaosapuolia aloittamaan neuvottelut etätyöstä. Syyskuun 20. päivänä 2001 EAY (ja EUROCADRES / CEC: n yhteyskomitea), UNICE / UEAPME ja CEEP ilmoittivat aikeistaan aloittaa neuvottelut sopimuksesta, jonka panevat täytäntöön allekirjoittajaosapuolten jäsenjärjestöt Euroopan unionin jäsenvaltioissa ja Euroopan talousalueella. Näiden sopimusten avulla osapuolet halusivat osaltaan valmistella siirtymistä tietopohjaiseen talouteen ja yhteiskuntaan, kuten Lissabonin Eurooppa-neuvostossa sovittiin.

Etätyö kattaa laajan ja nopeasti kehittyvän olosuhteiden ja käytäntöjen kirjon. Tästä syystä työmarkkinaosapuolet valitsivat etätyölle määritelmän, jolla on mahdollista kattaa erilaisia säännöllisen etätyön muotoja.

Työmarkkinaosapuolet näkevät etätyön sekä yritysten että julkisen palvelun organisaatioiden keinona nykyaikaistaa työn organisointia että työntekijöiden keinona sovittaa yhteen työ ja vapaa-aika ja samalla antaa heille suurempi autonomia työtehtäviensä suorittamisessa. Jos Eurooppa haluaa saada mahdollisimman paljon etua tietoyhteiskunnasta, sen on kannustettava tätä uutta työn organisointitapaa siten, että joustavuus ja turvallisuus ovat mukana samanaikaisesti ja työpaikkojen laatua nostetaan ja että vajaakuntoisten mahdollisuudet työmarkkinoilla lisääntyvät.

Tällä vapaaehtoisella sopimuksella tähdätään siihen, että Euroopan tasolla luodaan yleiset puitteet, jotka allekirjoittajaosapuolten jäsenjärjestöt panevat täytäntöön työmarkkinaosapuol-

ten omien menettelyjen ja käytäntöjen mukaisesti. Allekirjoittajaosapuolet kehottavat myös hakijamaissa olevia jäsenjärjestöjään panemaan tämän sopimuksen täytäntöön.

Tämän sopimuksen täytäntöönpano ei ole pätevä peruste alentaa työntekijöiden suojelun yleistä tasoa sopimuksen soveltamisalueella. Tätä sopimusta täytäntöön pannessaan allekirjoittajaosapuolten jäsenjärjestöt välttävät tarpeettomia rasitteita pienille ja keskisuurille yrityksille.

Tämä sopimus ei rajoita työmarkkinaosapuolten oikeutta tehdä tarkoituksenmukaisella tasolla, Euroopan taso mukaan lukien, sopimuksia, joilla sovelletaan ja/tai täydennetään tätä sopimusta tavalla, joka ottaa huomioon kyseessä olevien työmarkkinaosapuolten erityistarpeet.

## 2. Määritelmä ja soveltamisala

Etätyö on tapa organisoida ja/tai suorittaa työtä työsopimuksen perusteella/työsuhteessa käyttäen tietotekniikkaa tavalla, jossa työ, jota voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa, tehdään säännöllisesti noiden tilojen ulkopuolella.

Tämä sopimus kattaa etätyöntekijät. Etätyöntekijä on jokainen henkilö, joka tekee edellä mainittua etätyötä.

## 3. Vapaaehtoinen luonne

Etätyö on vapaaehtoista työntekijälle ja työnantajalle. Etätyötä voidaan edellyttää osana työntekijän alkuperäistä toimenkuvaa tai siihen voidaan siirtyä myöhemmin vapaaehtoisen järjestelyn pohjalta.

Työnantaja antaa etätyöntekijälle molemmissa tapauksissa direktiivin 91/533/ETY mukaisesti asiaankuuluvat tiedot, mukaan lukien tiedon sovellettavista työehtosopimuksista, työn toimenkuvasta ja niin edelleen. Etätyön erityispiirteet edellyttävät yleensä kirjallista lisätietoa sellaisista asioista kuten tieto yrityksen osastosta, johon työntekijä kuuluu, lähimmästä esimiehestä tai muista henkilöistä, joiden puoleen hän voi kääntyä työhön liittyvissä tai henkilökohtaisissa asioissa, raportointijärjestelyistä jne.

Jos etätyö ei kuulu alkuperäiseen toimenkuvaan, ja työnantaja tarjoaa etätyötä, työntekijä voi hyväksyä tai hylätä tarjouksen. Jos työntekijä itse ilmaisee halukkuutensa etätyöhön, työnantaja voi hyväksyä tai hylätä pyynnön.

Siirtyminen etätyöhön ei sinänsä vaikuta työntekijäasemaan, koska se muuttaa vain työn suoritus tapaa. Työntekijän kieltäytyminen etätyöstä ei sellaisenaan ole peruste työsuhteen päättämiseksi tai kyseisen työntekijän työsuhteen ehtojen muuttamiselle.

Jos etätyö ei kuulu alkuperäiseen toimenkuvaan, päätös siirtyä etätyöhön on peruutettavissa työ- ja/tai työehtosopimuksen mukaisesti. Peruutettavuus voisi merkitä mahdollisuutta palata tekemään työtä työnantajan tiloissa joko työntekijän tai työnantajan pyynnöstä. Peruutettavuuden toteutustavat määritellään työ- ja/tai työehtosopimuksessa.

#### 4. Työsuhteen ehdot

Työsuhteen ehtojensa osalta etätyöntekijöillä on oikeus samoihin sovellettavan lainsäädännön ja työehtosopimusten takaamiin oikeuksiin kuin työnantajan tiloissa olevilla vastaavilla työntekijöillä. Etätyön erityispiirteiden huomioon ottamiseksi erityiset täydentävät työehtosopimukset ja/tai työsopimukset saattavat olla tarpeen.

#### 5. Tietoturva

Työnantaja on velvollinen ryhtymään tarvittaviin toimenpiteisiin, etenkin ohjelmistojen suhteen, varmistaakseen etätyöntekijän ammatillisiin tarkoituksiin käyttämän ja käsittelemän tiedon suojauksen.

Työnantaja antaa etätyöntekijälle tiedot kaikesta tietosuojaa koskevasta asiaankuuluvasta lainsäädännöstä ja yrityskäytännöistä.

Työnantaja tiedottaa etätyöntekijälle erityisesti:

- kaikista rajoituksista tietotekniikkalaitteiden tai -välineiden käytössä, kuten internet,
- sääntöjen laiminlyönnistä johtuvista seuraamuksista.

## 6. Yksityisyyden suoja

Työnantaja kunnioittaa etätyöntekijän yksityisyyttä.

Jos mikä tahansa tarkkailujärjestelmä otetaan käyttöön, sen on oltava asetettuun tavoitteeseen nähden oikeassa suhteessa ja se on otettava käyttöön näyttöpäätedirektiivin 90/270 mukaisesti.

## 7. Työvälineet

Kaikki työvälineitä, vastuita ja kustannuksia koskevat kysymykset on selvästi määriteltävä ennen etätyön aloittamista.

Pääsääntö on, että työnantaja vastaa säännölliseen etätyöhön tarvittavien laitteiden hankkimisesta, asentamisesta ja huollosta, ellei etätyöntekijä käytä omia laitteitaan.

Jos etätyötä tehdään säännöllisesti, työnantaja korvaa tai maksaa työstä aiheutuvat suorat kustannukset, etenkin tietoliikenteeseen liittyvät kustannukset.

Työnantaja järjestää etätyöntekijöille asianmukaisen teknisen tukipalvelun.

Työnantaja vastaa kansallisen lainsäädännön ja työehtosopimusten mukaisesti etätyöntekijän käyttämien työvälineiden ja sisällön (tiedostot) katoamisesta tai vahingoittumisesta aiheutuvista kustannuksista.

Etätyöntekijä pitää hyvää huolta hänen käyttöönsä annetuista työvälineistä eikä kerää tai välittää laitonta aineistoa internetin välityksellä.

## 8. Työsuojelu

Työnantaja on vastuussa etätyöntekijän työterveydestä ja työsuojelusta direktiivin 89/831 ja asiaan liittyvien tytärdirektiivien, kansallisen lainsäädännön ja työehtosopimusten mukaisesti.

Työnantaja tiedottaa etätyöntekijälle yhtiön menettelytavoista työterveys- ja työturvallisuusasioissa, etenkin näyttöpäätteille asetetuista vaatimuksista. Etätyöntekijä noudattaa näitä työsuojelukäytäntöjä asianmukaisesti.

Voidakseen tarkastaa, sovelletaanko työhön sovellettavia työterveys- ja työturvallisuusmääryksiä asianmukaisesti, työnantajalla, työntekijöiden edustajalla ja/tai asiaankuuluvilla viranomaisilla on pääsy etätyöpaikalle kansallisen lainsäädännön ja työehtosopimusten asettamissa rajoissa. Jos etätyöntekijä työskentelee kotonaan, tällaisen käynnin edellytyksenä on ennalta ilmoittaminen ja etätyöntekijän suostumus. Etätyöntekijällä on oikeus pyytää tarkastuskäyntiä.

## 9. Työjärjestelyt

Etätyöntekijä päättää työaikansa järjestämisestä sovellettavan lainsäädännön, työehtosopimusten ja yrityssääntöjen asettamissa puitteissa.

Etätyöntekijän työmäärä ja suoritusstandardit ovat samat kuin vastaavien työnantajan tiloissa työskentelevien työntekijöiden.

Työnantaja varmistaa, että ryhdytään toimenpiteisiin, jotka estävät etätyöntekijän eristäytymisen yrityksen muusta työyhteisöstä, kuten antamalla hänelle mahdollisuuden tavata säännöllisesti työtovereitaan ja pääsyn yrityksen tiedottamisen piiriin.

## 10. Koulutus

Etätyöntekijöillä on sama pääsy koulutukseen ja samat mahdollisuudet urakehitykseen kuin vastaavilla työntekijöillä työnantajan tiloissa ja heihin noudatetaan samoja arviointiperusteita kuin muihinkin työntekijöihin.

Etätyöntekijät saavat asiaankuuluvaa koulutusta, joka kohdistuu heidän käytössään olevaan tekniseen välineistöön ja tällaisen työnorganisointitavan erityispiirteisiin. Myös etätyöntekijän esimies ja hänen välittömät työtoverinsa saattavat tarvita koulutusta tämän tyyppiseen työhön ja sen johtamiseen.

## 11. Kollektiivisia oikeuksia koskevat kysymykset

Etätyöntekijöillä on samat kollektiiviset oikeudet kuin työnantajan tiloissa työskentelevillä työntekijöillä. Yhteydenpitoon työntekijöiden edustajien kanssa ei aseteta mitään esteitä.

He voivat samoin ehdoin osallistua työntekijöitä edustavien tai työntekijöiden edustukseen perustuvien elinten vaaleihin tai asettua niissä ehdokkaaksi. Etätyöntekijä sisällytetään laskelmiin, joissa määritellään eurooppalaisen tai kansallisen lainsäädännön, työehtosopimusten tai yrityksen käytäntöjen mukaisia työntekijöiden edustusta koskevia kynnysrajoja. Työpaikka, johon etätyöntekijä kuuluu kollektiivisten oikeuksien käyttämistä varten, määritellään heti alussa.

Työntekijöiden edustajille ilmoitetaan ja heidän kanssaan neuvotellaan etätyön käyttöön ottamisesta Euroopan unionin ja kansallisen lainsäädännön, työehtosopimusten ja yrityksen käytäntöjen mukaisesti.

## 12. Täytäntöönpano ja seuranta

Perustamissopimuksen 139 artiklan puitteissa UNICE / UEAPME: n, CEEP: n ja EAY: n (ja EUROCADRES / CEC: n yhteyskomitean) jäsenjärjestöt panevat täytäntöön tämän eurooppalaisen puitesopimuksen jäsenvaltioissa työmarkkinaosapuolten omien menettelyjen mukaisesti.

Tämä täytäntöönpano toteutetaan kolmen vuoden kuluessa sopimuksen allekirjoituksen päivämäärästä lukien.

Jäsenjärjestöt raportoivat tämän sopimuksen täytäntöönpanosta allekirjoittajaosapuolten asetamalle, sosiaalisen vuoropuhelun alaiselle ad hoc -työryhmälle. Tämä ad hoc -työryhmä laatii yhteisen raportin täytäntöönpanotoimista. Tämä raportti tehdään neljän vuoden sisällä tämän sopimuksen allekirjoituksen päivämäärästä lukien.

Tämän sopimuksen sisältöä koskevissa kysymyksissä siinä mukana olevat jäsenjärjestöt voivat erikseen tai yhdessä kääntyä allekirjoittajaosapuolten puoleen.

Allekirjoittaneet osapuolet tarkastelevat uudelleen sopimusta viiden vuoden kuluttua allekirjoituksen päivämäärästä lukien, jos joku allekirjoittajaosapuolista sitä pyytää.

Brysselissä 16. heinäkuuta 2002

Emilio GABAGLIO,  
EAY:n pääsihteeri  
(Palkansaajien neuvottelukunnan puolesta)

Georges JACOBS,  
UNICE:n puheenjohtaja

Andrea BONETTI,  
UEAPME:n puheenjohtaja

Rainer PLASSMANN,  
CEEPin pääsihteeri